

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení specifík malého podniku v oblasti služeb
Evaluation of the Specifics of a Small-sized Enterprise in the Sphere of Services

Student: Katarína Marčišová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Wozniaková

Ostrava 2008

Miestoprísahné prehlásenie o samostatnom vypracovaní bakalárskej práce

Miestoprísahne prehlasujem, že som celú prácu vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne.

Ostrava

25. apríla 2008

.....

Ďakujem vedúcej práce Ing. Zuzane Wozniakovej za odbornú pomoc pri tvorbe bakalárskej práce a taktiež majiteľovi vybraného podniku Bc. Romanovi Gajdošovi za poskytnuté informácie.

Obsah

Úvod	1
1. Teoretická časť	2
1.1 Charakteristika vybraných pojmov v literatúre	2
1.1.1 Malý a stredný podnik	2
1.1.2 Podnikateľské prostredie	7
1.1.3 Pojatie konkurencie a konkurencieschopnosti podniku.....	8
1.2 Služby a cestovný ruch	10
1.3 Použité metódy a techniky	18
1.3.1 Dotazovanie	18
1.3.2 Pasportizácia podnikateľského prostredia	18
1.3.3 SWOT analýza.....	20
2. Analytická časť	21
2.1 Diagnostikovanie podnikateľského prostredia formou pasportizácie	21
2.2 Charakteristika podniku.....	21
2.3 SWOT analýza podniku.....	27
2.3.1 Silné stránky	27
2.3.2 Slabé stránky	28
2.3.3 Príležitosti.....	29
2.3.4 Ohrozenia.....	29
2.4 Analýza faktoru času	32
3. Zhrnutie a závery	35
3.1 Zhodnotenie použitých metód	35
3.2 Posúdenie špecifík firmy	38
3.3 Návrhy	39
Záver	41
Zoznam použitej literatúry.....	42
Zoznam skratiek	45
Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej (bakalárskej) práce	46
Zoznam príloh	47

Úvod

V súčasnom neustále sa rozvíjajúcom podnikateľskom prostredí je pre každú firmu dôležité vedieť posúdiť svoje silné a slabé stránky a to hlavne vo vzťahu k okolitej konkurencii v danom obore.

Rozvoj konkurencieschopnosti je dôležitým faktorom, ktorým by sa mali zaoberať nielen malé podniky ale aj všetky ekonomické subjekty. Dôležitosť zhodnotenia podnikového potenciálu si uvedomuje aj majiteľ podniku v oblasti poskytovania služieb, a to konkrétne ubytovacích a stravovacích, pre ktorého je táto práca vyhotovená. Ide o podnik cestovného ruchu. Viaceré firmy podnikajúce v tejto oblasti si uvedomujú dôležitosť získania a opakovaného návratu klientov (turistov, rekreantov atd.) pre rozvoj regiónu, zamestnanosti, tvorbu HDP a pod. Klienti neprichádzajú len do nejakej reštaurácie či hotela alebo iného ubytovacieho zariadenia. Prichádzajú do miesta, ktoré ich istým spôsobom oslovilo. Preto cieľom tejto práce bude analyzovať súčasnú situáciu podniku za pomoci metód ako je pasportizácia podnikateľského prostredia ako jednej z metód diagnostikovania podnikateľského prostredia, ďalej SWOT analýza a analýza faktoru času. Na základe výsledkov použitých metód posúdime špecifiká vyplývajúce pre tento podnik a podáme určité návrhy na zlepšenie a zároveň predpoklady pre udržanie sa na trhu s konkurenciou v tomto odvetví.

1. Teoretická časť

V teoretickej časti vymedzujeme vybrané pojmy týkajúce sa fungovania malých a stredných podnikov, priblížime problematiku podnikateľského prostredia, konkurencieschopnosti a taktiež nevynecháme definovanie oblasti služieb a cestovného ruchu, v ktorej vybraný podnik pôsobí.

1.1 Charakteristika vybraných pojmov v literatúre

Úvodné pojmy k danej téme sa budú vzťahovať k vymedzeniu malých a stredných podnikov, ich významu, výhodám a nevýhodám a typickému špecifiku pre malé podniky - faktoru času.

1.1.1 Malý a stredný podnik

Existuje veľa publikácií uvádzajúcich viac možností členenia na malé a stredné podniky. Ku príkladu Veber J.¹ uvádza ako jednu z možností toto členenie podľa počtu zamestnancov, kde rozlišuje: mikropodniky s počtom zamestnancov 1-9, malé podniky od 10 do 49 zamestnancov a stredné podniky od 50 do 249 zamestnancov. V dnešnej Európe operuje až 19 miliónov malých a stredných podnikov, čo znamená podiel 99,8 % v EU so 74 miliónmi zamestnancov.

Význam malých podnikov býva často podceňovaný. Pre národné ekonomiky majú zásadné prínosy.

Prispievajú k tvorbe pracovných miest. Ich dôležitá úloha je hlavne v prípade reštrukturalizácie podnikov pri nepriaznivom vývoji ekonomiky či odvetvia, pretože sú schopné absorbovať pomerne veľký počet prepustených pracovníkov. Jednak zamestnávajú inak nezamestnaných ľudí, ale aj sami podnikatelia – živnostníci často volia cestu samostatného podnikania z dôvodu nemožnosti nájsť si vhodné pracovné miesto.

Prispievajú k hospodárskemu rastu. Výskumy dokazujú, že podniky prispievajú k ekonomickému rastu, aj keď je HDP ovplyvňovaný i ďalšími faktormi. Podnikanie môže rovnako podporiť sociálnu a ekonomickú súdržnosť regiónov.

Podnikanie je kľúčové pre konkurencieschopnosť. Nové podnikateľské aktivity zvyšujú produktivitu. Zväčšujú konkurenčný tlak a nútia tým ostatné firmy reagovať zlepšením

¹ VEBER, J. – SRPOVÁ, J a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

činnosti alebo zavedením inovácií. Zaisťujú zákazníkom možnosť voľby v spotrebe a prispievajú k optimalizácii cien. Väčšia efektívnosť i inovácie firiem zväčšuje konkurenčnú silu ekonomiky ako celku.

Podnikanie umožňuje využiť ľudský potenciál. Okrem hmotnej motivácie sa ľudia rozhodnú podnikať i z dôvodu potreby sa realizovať.

Podnikanie a záujmy spoločnosti. Podnikatelia sú hnacou silou tržnej ekonomiky. Ich úspechy poskytujú spoločnosti blahobyt, pracovné príležitosti i ponuku pre spotrebiteľov. Mnoho firiem sa začína poslednou dobou hlásiť k sociálnej zodpovednosti. Mnoho z nich sa stáva ťažiskom pre obce, nakoľko sa stávajú sponzormi miestnych aktivít. Podnikanie v blízkosti bydliska podnikateľa je tiež prínosom pre rozvoj regiónu, obcí, ktoré zostávajú mimo záujem nadnárodných koncernov, hlavne regióny štrukturálne postihnuté.¹

Okrem poukázania na význam malých a stredných podnikov je dôležité ďalej poukázať na ich výhody a nevýhody.

Malé a stredné podniky disponujú oproti veľkým podnikom radou výhod a predností, ale aj nevýhod. **Výhody** by sa dali rozdeliť do niekoľkých oblastí. Sú to:

Organizačné a riadiace

MSP majú jednoduchú organizačnú a riadiacu štruktúru umožňujúcu priame vedenie a kontrolu (väčšinou býva jednostupňová). Majiteľ alebo vedúci je priamym účastníkom riadenia bez medzistupňov a prerušovania informačných tokov (eliminujú sa tak informačné šumy). Jednoduchá organizačná štruktúra znamená nižšie náklady na správu firmy a nižšiu mieru byrokracie. Centralizácia riadiacich rozhodnutí je plne v kompetencii podnikateľa, čo má výhodu rýchlosti rozhodovania a potlačenia rôznych skupinových záujmov. Rýchlejšie reagujú na potreby a prania zákazníkov (ľahší organizačný prechod na inú výrobu, či cyklus). Môžu vytvárať siete medzi firmami alebo medzi firmami a inštitúciami, či sú hlavne univerzity a iné vedecké inštitúcie. Tieto siete umožňujú predávanie skúseností a učenie sa z chýb ostatných. Zmierňujú negatívne dôsledky štrukturálnych zmien s tým, že absorbujú

¹ KISLINGEROVÁ, E. – NOVÝ, I. A kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9. s. 293-294.

pracovnú silu uvoľnenú z neefektívnych podnikov. Podporujú svojou aktívnou činnosťou štrukturálne postihnuté regióny.

Personálne

Osobný, priamy kontakt majiteľa alebo vedenie podniku de facto so všetkými zamestnancami; strata anonymity, pocit vlastnej dôležitosti, možnosť porovnávania pracovných výkonov a identifikácia s firmou a rastu zodpovednosti za odvedenú prácu; uspokojenie z práce, väčšia flexibilita, vrátane vyššieho osobného nasadenia; možnosť vytvorenia vzťahov dôvery zodpovednosti na základe vzájomného poznania vrátane osobných a rodinných problémov; vytvárajú nové pracovné príležitosti.

Výrobné

Špecializácia na špecifický sortiment (špeciálna výroba, originálna receptúra, tradičná výroba); rýchla adaptácia v prípade zmien výrobného programu; možnosť členstva v družstvách, zväzoch alebo účelových organizáciách s možnosťou spolupráce a kooperácie; možnosť spojením vytvoriť výhodné podmienky pri nákupe surovín (ceny, termíny dodávok), ich rovnakú kvalitu, prípadne eliminovať výkyvy trhu (sezónnosť); pôsobia ako dodávatelia veľkých podnikov; väčšia pružnosť a schopnosť improvizácie; aktívna účasť v inovačnom procese.

Obchodné

Možnosť zamerania na lokálne a okrajové trhy (pohraničie); vytvorenie špecifického okruhu odberateľov (klub priateľov vína, knihy, zdravého života) a realizácia marketingových aktivít s menšími nákladmi; možnosť udržiavania osobného kontaktu so zákazníkmi a flexibilné uspokojovanie ich potrieb (zakázková výroba, špeciálne služby); prednosť v reagovaní na zmeny (móda, sezónnosť, vkus) a v priestorovej blízkosti spotrebiteľom (väčšinou pracujú pre známy trh i zákazníka).

Finančné

Založenie firmy nebýva príliš kapitálovo náročné, pokiaľ sa postupuje metódou step by step (firma väčšinou vzniká vďaka realizácii nápadu podnikateľa).¹

Fungovanie malých podnikov so sebou prináša i radu **nevýhod**. Patria medzi ne: nízky tržný podiel, ktorý znamená nižšiu docieľovanú rentabilitu; nedostatok kapitálového vybavenia (bankovou sférou sú MSP považované za rizikovú skupinu, čo zhoršuje ich prístup

¹ VOJÍK, V. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 112 s. ISBN 80-245-0781-1.

ku kapitálu); zlá orientácia v správnych, legislatívnych a daňových predpisoch a ich zmenách; zhoršený prístup k verejným dražbám; problémy so zapojovaním do náročných výskumných projektov; zhoršené možnosti pre samostatné podnikanie na zahraničných trhoch; rešpektovanie technických predpisov spojené s vyššími nákladmi.¹

Špecifickým problémom pre malé podniky je oblasť time managementu, ktorá býva v podniku často podceňovaná a manažéri príp. vlastníci firiem si neuvedomujú jej dôležitosť. To môže mať následne neblahý dôsledok na podnikateľskú činnosť. Preto sa v tejto práci zameriame aj na túto problematiku.

Faktor času v malom a strednom podnikaní

Jednou z hlavných príčin nízkej efektivity práce je zlá organizácia vlastného pracovného i osobného času. Nedostatky v plánovaní časového vyťaženia môžu spôsobovať časový tlak a od toho nie je ďaleko k rôznym stresovým reakciám.

Nevhodná kombinácia pracovného preťažovania a nedostatočného odpočinku, ktorý by toto preťaženie vykompenzoval, môže narušovať duševné a fyzické zdravie, spôsobovať chronickú únavu a nepriaznivo ovplyvňovať pracovný výkon i rodinný život podnikateľa. Vedieť efektívne hospodáriť s vlastným časom je v dnešnom vysoko konkurenčnom prostredí predpokladom úspechu. Time management vyjadruje účelné hospodárenie s časom a jeho optimálne využitie.²

Ako uvádza Mikoláš Z., „v malej firme na rozdiel od veľkých podnikov jeden pracovník musí zvládať viac funkcií, odlišných činností alebo úloh. Preto čas podnikateľov (vlastníkov) a zamestnancov malých firiem má špecifickú štruktúru, ktorú môžeme všeobecne popísať nasledujúcimi rovnicami.

Denná rovnica štruktúry času jednotlivca a malej firmy:

$$24 = A + B + C; \quad (1.1)$$

¹ SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. prepracované vydanie. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

² LUKEŠ, M. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie podnikání*. Praha: Management Press, 2005. 264 s. ISBN 80-7261-125-9.

„A“ predstavuje čas na osobnú reprodukciu potenciálu človeka (spánok, sociálne a hygienické potreby, stravovanie, vzdelávanie, relaxácia apod.)

„B“ reprezentuje produktívny čas venovaný konkrétnej profesii, resp. práci naplňujúcej podstatu firmy (napr. kováč, krajčírka, poradca apod.)

„C“ je kvaziproduktívnym („ako produktívnym“) časom venovaným riadeniu, jednaniu, administratíve, kontrolám z finančného úradu apod.

Týždenná rovnica štruktúry času jednotlivca a malej firmy:

$$7 \times 24 = 5 \times (A + B + C) + so + ne; \quad (1.2)$$

„so“, „ne“ predstavujú dni pracovného voľna (sobotu a nedeľu) v týždni, pre ktoré by malo platiť: $2 \times 24 = A$. Prieskumy úplne jasne preukazujú, že v malých firmách remeselného alebo priemyselného charakteru tento predpoklad neplatí. Súčet týždennej „pracovnej doby“ vlastníkov malých firiem predstavuje minimálne 60 hodín a nie 40, ako stanoví zákonník práce.“¹ Efektívny spôsob využitia času je ovplyvnený existujúcou organizačnou štruktúrou.

Organizačná štruktúra v MSP má tendenciu k splošťovaniu. I cez všetky výhody plochých organizačných štruktúr tu vzniká veľké nebezpečenstvo preťažovania vrcholového článku, ktorým je v tomto prípade podnikateľ alebo výkonný manažér. Rastúci počet odpracovaných hodín a vzrastajúce požiadavky na pracovný výkon znamenajú vyššiu pravdepodobnosť vzniku rôznych stresových situácií, ktoré sa následne presúvajú i na spolupracovníkov a zamestnancov.²

Veľký vplyv na prácu s časom má tiež odbor, v ktorom podnik realizuje svoju činnosť. Každý podnik musí vo svojom rozhodovaní a implementovaní akejkoľvek stratégie brať ohľad na poznanie prostredia, v ktorom pôsobí, a tiež sa snažiť odhadnúť vývoj tohto prostredia. Hovoríme o tzv. podnikateľskom prostredí, ktorému bude venovaná pozornosť v nasledujúcej kapitole.

¹ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšiť konkurenceschopnosť podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6. s. 105-106.

² KISLINGEROVÁ, E. – NOVÝ, I. A kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9. s. 305.

1.1.2 Podnikateľské prostredie

Podnikateľské prostredie definujeme ako súhrn podstatných vplyvov pôsobiach na podnikateľa, podnik a podnikanie. Vedľa ekonomických a prírodných zložiek podnikateľského prostredia na význame nadobúdajú zložky nehmotného prostredia ako je kultúra (ekonomická i všeobecná), právo, sociálne vzťahy, vedecké poznatky atď.¹

Podnikateľské prostredie môžeme charakterizovať nasledujúcimi znakmi: Má materiálnu i nemateriálnu podobu – predstavuje organizmus previazaný sieťou vonkajších i vnútorných vzťahov často nehomogénneho charakteru (vyspelá spoločnosť má tieto vzťahy obvykle rozvinuté a harmonizované). Pôsobí na podnikanie, podnikateľa a podniky ako súhrn podstatných externých a interných vplyvov vyvíjajúcich sa v čase a priestore. Je integrálnou súčasťou životného prostredia rovnako tak, ako podnikanie je neoddeliteľnou súčasťou života – je prostredím života podnikateľských subjektov.²

Podnikateľské prostredie nemožno „degradovať“ iba na jednotlivé ekonomické, ekologické či marketingové prostredie atď. Je to veľmi zložitý systém podnikateľstva, ktorý závisí na viacerých kontextoch súvisiacich s jeho vymedzením ako napr. kultúrny, historický, regionálny kontext atď.

V praktickej časti bakalárskej práce sa stane podnikateľské prostredie jedným z objektov záujmu v rámci použitia metódy diagnostikovania podnikateľského prostredia-pasportizácie.

S pojmom podnikateľské prostredie úzko súvisí i konkurencia a konkurencieschopnosť v rámci tohto prostredia. Súčasťou tohto prostredia je viacero podnikateľských jednotiek, ktoré sa snažia vybudovať pevnú pozíciu a čeliť konkurenčným tlakom.

¹ LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí*. 1. vyd. Jilešovice: MAJ, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2. s. 23

² MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6. s. 28.

1.1.3 Pojatie konkurencie a konkurencieschopnosti podniku

Každý z nás si pod pojmom konkurencia určite vybaví súperenie, súťaženie a pod. Ide o široký záber tohto pojmu pre viaceré oblasti spoločenského života. V ekonomickom hľadisku treba brať na zreteľ celý zorný uhol konkurencie.

Konkurencia je vzťah dvoch a viac subjektov (konkurentov). Konkurent, aby vôbec mohol vstúpiť do konkurenčného vzťahu, musí spĺňať minimálne dva predpoklady: musí byť „konkurenčný“, teda musí mať konkurencieschopnosť, resp. musí disponovať *konkurenčným* potenciálom; musí mať „konkurenčný“ záujem, teda musí chcieť vstúpiť do konkurencie, teda musí disponovať *špecifickým* potenciálom, tj. podnikavosť (pokiaľ hovoríme o konkurencii v podnikaní);¹

Konkurencia by sa samozrejme nemohla odohrávať, pokiaľ by sa na trhu nevyskytovali žiadni konkurenti. Konkurenti sú prvky množiny konkurencie, ktoré sa vyznačujú vektorovými silovými poľami (konkurenčnými silami), ktoré pôsobia na konkurenciu tak, aby rozhodným, rýchlym, úspešným a efektívnym spôsobom získali rozhodujúci vplyv a úlohu (teda vysokú konkurencieschopnosť) v konkurenčnom prostredí oproti všetkým ďalším členom konkurencie.²

Nemeckí autori W. Fahrstein a H. R. Wilkening ai.³ zdôrazňujú, že udržanie v konkurencii je ovplyvnené rozsahom súťaženia (ktorý môže začínať usporiadaním výrobkov, cez ceny produkcie, rýchlosť dodávok atď. a končiť motiváciou vedúcich a predajcov). Uvedení autori preto zdôrazňujú úlohu psychiky a „vnútorného napätia“, sebarealizáciu ľudí, význam balenia, značky, image atď. v konkurenčnej súťaži.

Zásadnou skutočnosťou je, že konkurencieschopná firma sa vyznačuje vyzretou identitou a značnou integritou (celistvosťou štruktúrovanej identity). Často sa hovorí o finančne nemerateľných veličinách konkurenčných schopností firmy. Hodnotu podniku a jeho konkurencieschopnosť je teda nutné chápať ako jeho obraz vnímaný (v podobe značky,

¹ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšiť konkurencieschopnosť podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6. s. 65.

² ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurencieschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

³ Vytvárame a realizujeme strategii prosperity. Podnikáme na náročných tržích III. Praha: Průmysl a obchod, Profit a Haufe, 1992 (viz s. 13-45).

identity, integrity, image, goodwill apod.) ako jeho pracovníkmi, tak i zákazníkmi, dodávateľmi, veriteľmi, konkurentmi, kupcami, verejnosťou atď. Konkurencieschopnosť má tesnú spojitosť s hodnotou podniku. Konkurenčný potenciál zahŕňa na prvý pohľad nesúrodé prvky ako sú moderné technológie, ľudské schopnosti, nízke vlastné náklady, vzťahy s konkurentmi a pod. V konkurenčnom potenciáli firmy musíme tiež zohľadniť konkurencieschopnosť *odvetvia a regiónu*, v ktorom pôsobí. Preto obecné z celospoločenského hľadiska (napr. z pohľadu OECD) prejavom (meradlom) konkurencieschopnosti podniku môžu byť súčasne tak protihľadé veličiny ako maximalizácia zisku na strane jednej a miera zamestnanosti v regióne zo strany druhej.¹

V modernej manažérskej literatúre znamená vyrovnať sa s konkurenciou buď ju „premôcť“, alebo s ňou „žiť v mieri“, alebo s ňou „spolupracovať“. Každá z týchto troch možností má za určitých okolností svoje oprávnenie, resp. svoje výhody a nevýhody. V hospodárskej praxi je náročné jednoznačne rozlišovať, kedy a do akej miery ide v partnerských vzťahoch o spoluprácu a kedy ide o konkurenciu.²

Súčasný manažérsky pojem prináša záver, že sa vypláca „spolupracovať“ s konkurentmi. Jednou z foriem, ako nekonfliktne riešiť vzťah ku konkurencii, je založenie strategickej aliancie, ktoré sú určené k akejsi redukcii konkurenčných stretov. Táto redukcia by mala byť v súlade s legislatívou EÚ. Tendenciu združovania firiem môžeme vidieť okrem iného tiež v oblasti služieb.

V nasledujúcej kapitole sa zameriame na vysvetlenie pojmu služba, priblížime oblasť cestovného ruchu, nakoľko je tento pojem predmetný aj v samotnom názve práce a vybraný podnik sa zaoberá práve poskytovaním služieb.

¹ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšiť konkurencieschopnosť podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6. s. 75-76.

² SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. prepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

1.2 Služby a cestovný ruch

Služba

Služba je činnosť, ktorú môže jedna strana ponúknuť druhej, je úplne nehmatateľná a nevytvára žiadne nadobudnuté vlastníctvo. Jej realizácia môže, ale nemusí byť spojená s fyzickým výrobkom. Tržná ponuka firmy zahrňuje obvykle nejaké služby. Služby môžu predstavovať podstatnú, alebo relatívne malú časť celkovej ponuky. Ponuka firmy sa môže pohybovať v rozsahu od výrobku až ku službe.¹

Vlastnosti služieb

Služba sa vyznačuje niekoľkými vlastnosťami: Jedna z najdôležitejších vlastností produktov služieb je *nehmotnosť*. Často sa služby predstavujú prostredníctvom hmotných prvkov, ale toto zakrýva základnú povahu služby, ktorá zostáva nehmotná. Hmotné statky sú nástrojom a služba výkonom. Ďalšou je *pominuteľnosť* - znamená, že služby sa nedajú odložiť alebo skladovať, prípadne prenášať. Toto spôsobuje, že u služby distribučné kanály neexistujú, alebo len veľmi krátke. *Neoddeliteľnosť* služby znamená, že produkcia a spotreba nastávajú súčasne, a to nielen v rovnakom čase, ale aj priestore (napr. kaderníčka vytvára účes a zákazníčka zároveň spotrebúva službu). Služby sú vysoko *variabilné*. Závisia od toho, kto, kedy, a kde ich poskytuje, čo je funkciou zapojenia ľudského činiteľa do procesu produkcie a spotreby služby, teda ako producenta i ako spotrebiteľa. Zákazníci sú si vedomí tejto vysokej variability a často vynakladajú značné úsilie pri výbere poskytovateľa služby, aby dostali želanú kvalitu. Vlastníctvo možno vysvetliť tak, že v prípade služieb má k nej kupujúci len dočasný prístup. Čo je vlastnené, je výhoda zo služby, nie samotná služba, napr. v prípade dovolenkového pobytu má zákazník výhodu prepravy, ubytovania, využívania pláže, ale ich nevlastní. *Každá z uvedených vlastností služieb predstavuje špecifikum a vyžaduje určitú stratégiu pri riadení a obchodovaní.*²

¹ KOTLER, P. *Marketing management*. 3. doplněné a upravené vydání. Praha: Victoria Publishing, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

² MICHALOVÁ, V a kol. *Služby a cestovný ruch*. Bratislava: SPRINT, 2001. 523 s. ISBN 80-88848-78-4.

V súčasnej dobe existujú už rôzne kritériá, podľa ktorých sa služby členia do viacerých kategórií. Vychádzajú jednak z makroekonomickej úrovne, jednak z mikro, t.j. podnikovohospodárskej praxe. Spomínané členenie na makroúrovni je uvedené v tab. 1.1.

Tab. 1.1 Klasifikácia služieb na makroúrovni

Podľa spôsobu realizácie	Podľa odvetvia ekonomickej činnosti	Podľa funkcie
Trhové služby	Veľkoobchod, maloobchod	distribučné
	Doprava, skladovanie a spoje (pošta a telekomunikácie)	
	Peňažníctvo a poisťovníctvo	
	Nehnuteľnosti, prenajímanie, obchodné služby, výskum a vývoj	výrobné
Prevažne netrhové služby	Verejná správa a obrana, povinné sociálne zabezpečenie	spoločenské
	Školstvo	
	Zdravotníctvo a soc. Starostlivosť	
	Exteritoriálne organizácie a združenia	
Prevažne trhové služby	<u>Hotely a reštaurácie</u>	osobné
	Ostatné verejné, sociálne a osobné služby (spojené s odpadom, hygienické, rekreačné, kultúrne, športové, kadernícke, pohrebné).	
	Údržba a opravy predmetov osobnej spotreby	
	Súkromné domácnosti s domácim personálom	

Zdroj: MICHALOVÁ, V a kol. *Služby a cestovný ruch*. Bratislava: SPRINT, 2001. 523 s. ISBN 80-88848-78-4. s. 29.

Trhové služby sú vlastne všetky služby, ktoré sú predmetom predaja a kúpy na trhu, za ceny nadobúdajúce rôznu podobu. Najvšeobecnejšie vyjadrenie postavenia a významu trhových služieb v ekonomike zodpovedá ich podielu na tvorbe bohatstva (meraného HDP) a pracovných miest. Trhové služby sú modernou zložkou modernej ekonomiky (pri porovnaní s poľnohospodárstvom, priemyslom, stavebníctvom a netrhovými službami). Ich podiel v rozvinutých ekonomikách prekročil 50% tvorby HDP a zamestnanosti, alebo sa tejto úrovni približuje. Niektoré zložky trhových služieb sú vhodným priestorom pre zamestnanosť žien (peňažníctvo, poisťovníctvo, obchod, hotely, reštaurácie) a tiež pre zamestnanosť na čiastočný úväzok (študentom, dôchodcom, ženám z domácnosti).¹

¹ MICHALOVÁ, V. a kol. *Služby a cestovný ruch*. Bratislava: SPRINT, 2001. 523 s. ISBN 80-88848-78-4.

V sektore služieb je stupeň odborovej organizovanosti oveľa menší ako v priemysle. Príčinou je treba vidieť v tom, že vo väčšine subsektorov trhových služieb prevažujú malé a stredné podniky. Internacionalizácia a technologické zmeny viedli k značnému posunu v sektore trhových služieb. Došlo k posilneniu súťaživosti, ktoré by mali viesť k nižším spotrebiteľským cenám a k ešte väčšej konkurencieschopnosti. Pre služby platí, že ich produkcia sa nachádza v mieste spotreby. „To znamená, podmienka fyzickej blízkosti poskytovateľov a spotrebiteľov predstavuje najväčšiu prekážku pre rozsiahlejšie geografické premiestňovanie produkčných miest v trhových službách. Na konkurencieschopnosť vplyva viacero faktorov, ale tým najdôležitejším je v trhových službách pracovná sila. Ďalším z faktorov konkurencieschopnosti je *geografická poloha vzťahujúca sa na turizmus a dopravu*“.¹

Cestovný ruch

Cestovný ruch je jednou z foriem uspokojovania potrieb ľudí v oblasti odpočinku, športového a kultúrneho vyžitia, poznania, sebarealizácie, styku s ľuďmi, a to hlavne vo voľnom čase. V oblasti cestovného ruchu vládne ostrá konkurencia. K tomu, aby podnikateľské subjekty v konkurenčnom úsilí uspeli, využívajú marketingovú koncepciu riadenia.

Odvetvová klasifikácia ekonomických činností (OKEČ) platná v Slovenskej republike samostatne klasifikuje subjekty, ktoré poskytujú tzv. základné služby v cestovnom ruchu, avšak bez rozdielu a bez špecifikácie, či výkony daných subjektov boli dosiahnuté na základe spotreby predmetných služieb účastníkmi cestovného ruchu alebo miestnym obyvateľstvom. Z toho vyplýva, že slovenská ekonomika ešte stále nepovažuje cestovný ruch za samostatné odvetvie, čo sa prejavuje i v štatistickom sledovaní výsledkov cestovného ruchu. Členenie podľa OKEČ je uvedené v tab. 1.2.

¹ MICHALOVÁ, V. a kol. *Služby a cestovný ruch*. Bratislava: SPRINT, 2001. 523 s. ISBN 80-88848-78-4. s. 163.

Tab. 1. 2 Subjekt klasif. činnosti

Subjekt klasif. Č.
<u>Hotely a reštaurácie 55</u>
Hotely 551
Kempingy a iné krátk. Ubyt. 552
Reštaurácie 553
Hostince a bary 554
<u>Pozemná doprava, potrubná dopr. 60</u>
Železničná doprava 601
Iná pozemná doprava 602
<u>Vodná doprava 61</u>
Námorná a pobrežná doprava 611
Vnútrozemská vodná doprava 612
<u>Vzdušná doprava 62</u>
Pravidelná letecká doprava 621
Nepravidelná let. dopr. 622
Činnosti cestov. kancelárií a cestovných dopravcov 633

Zdroj: MICHALOVÁ, V. a kol. *Služby a cestovný ruch*. Bratislava: SPRINT, 2001. 523 s. ISBN 80-88848-78-4. s. 237.

Podrobnejšie členenie skupiny 55 „Hotely a reštaurácie“ v rámci OKEČu je uvedené v prílohe č.1.

Vývoj cestovného ruchu na Slovensku

Vývoj v sektore cestovného ruchu SR má svoju rastovú dynamiku. V porovnaní rokov 2000 a 2005 sa počet návštevníkov SR zvýšil 1,4 násobne (resp. o 462 280 osôb), príjmy z aktívneho zahraničného cestovného ruchu (ďalej len AZCR“) vzrástli 1,9 a výdavky na pasívny zahraničný cestovný ruch (ďalej len PZCR“) 1,9 násobne. Po roku 2001 však pretrvávajú vo vývoji základných ukazovateľov cestovného ruchu SR závažné štrukturálne disproporcie. Pasívna zložka cestovného ruchu (ďalej len PZCR) vykazuje podstatne vyššiu dynamiku rastu než jeho aktívna zložka a navyše vývoj v časti ukazovateľov viažucich sa k AZCR stagnuje (príjmy z AZCR v SKK, počet zahraničných návštevníkov SR, podiel AZCR na bilancii služieb a na exporte tovarov a služieb), resp. vykazuje pokles k roku 2004 (podiel príjmov z AZCR na HDP, saldo cestovného ruchu) a rokom 2005 opäť nárast. Vývoj vybraných štatistických ukazovateľov viažucich sa k cestovnému ruchu SR v období rokov 2000 – 2005 dokumentuje prehľad uvedený v tab. 1.3.

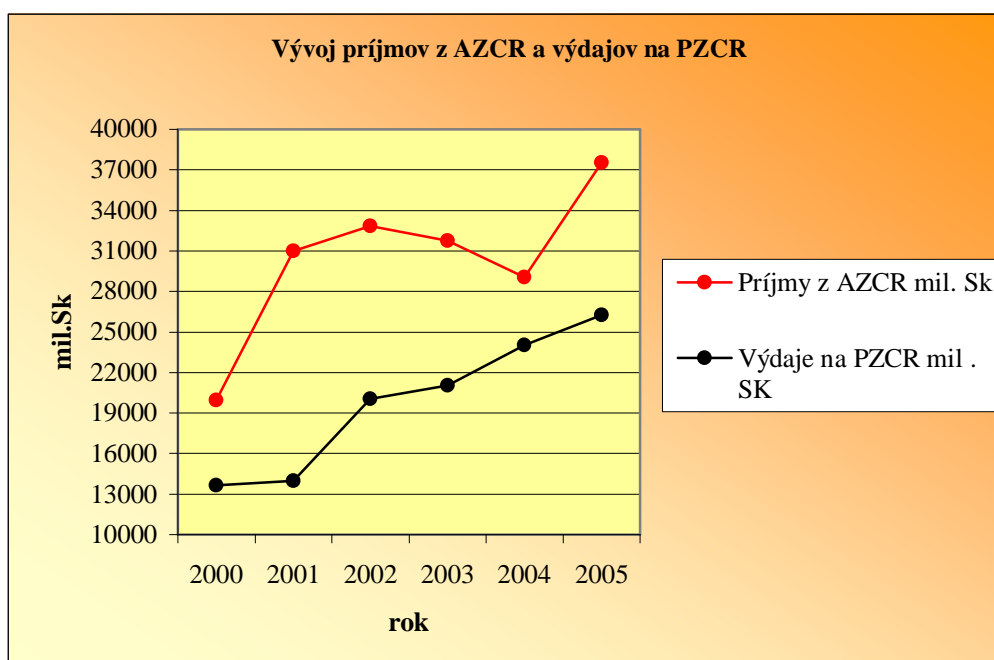
Tab. 1. 3 Vývoj vybraných štatistických ukazovateľov cestovného ruchu SR v rokoch 2000 - 2005

Ukazovateľ	M.j.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Príjmy z AZCR	mil. Sk	<u>19935</u>	30992	32823	31735	29068	<u>37529,1</u>
	mil. USD	431,5	641,1	724,0	863,0	901,2	1209,8
Výdaje na PZCR	mln. S K	<u>13643</u>	13985	20047	21042	24040	<u>26234,9</u>
	mil. USD	295,3	289,3	442,2	572,2	745,3	845,7
Saldo CR	mil. Sk	6292	17007	12776	10693	5028	11294,2
	mil. USD	136,2	351,8	281,8	290,8	155,9	364,1
Podiel devíz. príjmov na HDP	%	2,13	3,07	2,99	2,64	2,19	2,6*
Devíz. príjem z AZCR/obyv.	USD	80	119	136	160	168	224
Podiel AZCR na exporte tovarov a služieb	%	2,9	4,0	4,0	3,2	2,7	3,8*
Počet zahraničných návštevníkov (prechod hraníc)	mil. os.	28,8	27,8	26,5	25,0	26,4	29,4
Počet turistov celkovo (ubytovaných návštevníkov)	tis. os.	2794	3161	3446	3374	3244	3428
Počet zahraničných turistov celkom (ubytovaných návštevníkov)	tis. os.	1052	1219	1399	1387	1401	1515
Priemerný počet prenocovaní zahraničných návštevníkov	dni	3,6	3,6	3,6	3,6	3,3	3,2

Zdroj: NBS - Platobná bilancia SR, ŠÚ SR – Štatistická ročenka, ŠÚ SR – Organizovaný cestovný ruch v SR; MH SR

V obr. 1.1 je graficky znázornený vývoj príjmov z AZCR a výdajov na PZCR od roku 2000 do roku 2005.

Obr. 1.1 Grafické znázornenie vývoja príjmov z AZCR a výdajov na PZCR



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z tab. 1. 3.

Z obr. 1.1 je patrné, že výdaje na PZCR sa po roku 2001 vyvíjajú dynamickejšie ako príjmy z AZCR. Zatiaľ čo výdaje po každom roku nepriamo narastajú, príjmy z AZCR zaznamenávajú stagnáciu a do konca roku 2004 dokonca pokles. Opätovný nárast u príjmov z AZCR nastáva až po roku 2004.

Domáci cestovný ruch je vo všeobecnosti na výraznom vzostupe v rámci celosvetového cestovného ruchu. Na Slovensku má však v štruktúre cestovného ruchu domáci cestovný ruch, v porovnaní s vyspelými krajinami podstatne slabšie pozície tak jeho aktívna ako aj pasívna zložka. Počet účastníkov domáceho cestovného ruchu je trvalo podstatne nižší ako v segmente PZCR. V porovnaní rokov 2000 – 2005 počet účastníkov PZCR vzrástol o 44 tis. osôb. Vývoj v posledných rokoch jednoznačne svedčí o preferenciách obyvateľstva SR v cestovnom ruchu v prospech jeho pasívnej zložky. Súvisí jednak s permanentným záujmom obyvateľstva o more, pričom nemenej dôležitú úlohu pri rozhodovaní obyvateľstva zohráva i súlad kvality a ceny služieb cestovného ruchu. Ťažisko rozvoja cestovného ruchu a tvorby produktov je v regiónoch Slovenska. Rozhodujúca úloha pri rozvoji a tvorbe produktov cestovného ruchu prislúcha miestnym a regionálnym združeniam a podnikateľským

subjektom. Miestne a regionálne združenia vyvíjajú iniciatívy smerom k podnikateľským subjektom s cieľom dosiahnuť pokrok v rozvoji cestovného ruchu.¹

Rozvoj hotelového a turistického priemyslu je hlavným cieľom prichádzajúceho programovacieho obdobia v oblasti cestovného ruchu. Potvrdzuje to aj prieskum slovenských podnikateľov, ktorí potvrdili, že majú záujem o rozvíjanie aktivít v tejto oblasti. Ten zároveň dodáva, a potvrdzuje to aj *Stratégia rozvoja cestovného ruchu SR pre roky 2006 – 2010*, že Slovensko vzhľadom k svojej geografickej polohe ponúka dostatočné možnosti ako tento segment služieb rozvíjať. Na relatívne malom území ponúka zachovalé prírodné bohatstvo a zmes niekoľkých kultúr. Viac ako polovicu územia krajiny tvoria horské oblasti, čo dáva dobré predpoklady pre rozvoj horskej turistiky a zimného cestovného ruchu. Vidiecky charakter ponúka takmer ideálne podmienky pre agroturistiku. Prichádzajúci šesťročný cyklus sa zameriava na podporu veľkých a komplexných turistických programov s celoročnou ponukou (pre letné aj zimné aktivity). Cieľom je podporovať investície do takých oblastí cestovného ruchu, ktoré môžu výrazne prispieť k rozvoju a zvyšovaniu atraktívnosti regiónu i celého Slovenska. Medzi základné kritériá schvaľovania projektových zámerov bude patriť využitie kultúrnych, prírodných a iných atraktivít regiónu, čím sa podporia nadväzujúce odvetvia a vytipujú sa kultúrno-historické objekty pre prípadnú rekonštrukciu pre účely cestovného ruchu. Finančné zdroje na podporu spomínaných podnikateľských aktivít bude zastrešovať *Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast*.²

Tento program podpory bol schválený Ministerstvom hospodárstva na obdobie rokov 2007-2013 a týka sa niekoľkých prioritných osí vrátane cestovného ruchu.

Podpora malých a stredných podnikov v oblasti cestovného ruchu

Cestovný ruch podporujú v súčasnosti na Slovensku dva grantové programy. Jedným je *Pilotná grantová schéma*, financovaná z prostriedkov Európskej únie a štátneho rozpočtu SR, druhým *Program podpory rozvoja cestovného ruchu v SR* č. 5, ktorý rozdeľuje prostriedky len z rozpočtu štátu. V Pilotnej grantovej schéme sa môžu okrem podnikateľov uchádzať o podporu aj obce, neziskové organizácie a regionálne združenia. Podpora môže byť použitá aj na neinvestičné projekty, vzdelávanie zamestnancov a projekty podporujúce regionálnu

¹ viz. www.sacr.sk/sf/prg_obd_07_13/

² viz. <http://podnikanie.etrend.sk/114728/eurodotacie/cestovny-ruch-pomoze-zvysit-atraktivnost-slovenska>

spoluprácu. Okrem nich môžu podniky v cestovnom ruchu žiadať o podporu aj v *Národnej agentúre pre rozvoj malého a stredného podnikania*. Tá však neudeľuje granty, ale poskytuje úvery. Zameriava sa na všetky malé a stredné podniky. Cieľom programu je zvýšiť kvalitu služieb cestovného ruchu. O podporu môžu žiadať malí a strední podnikatelia, ktorí investujú do ubytovacích a stravovacích zariadení a doplnkových služieb.¹

V nasledujúcej časti sa zameriame na zdroje úspechu oblasti cestovného ruchu, ktoré majú určite veľký vplyv aj pre návštevnosť a rozvoj služieb vybraného podniku.

Marketing a cestovný ruch

Podľa Királ'ovej A.² „úspech destinácie na trhu cestovného ruchu závisí na schopnosti identifikovať vlastnú ponuku – produkt, potenciálnych návštevníkov (ktorí disponujú voľným časom, peniazmi a chcú navštíviť danú oblasť), cieľový trh, ohrozenie a príležitosti na trhu a spôsob, ako potenciálnych návštevníkov aktivizovať k návšteve destinácie.“

Jedným z predpokladov, ako potenciálnych návštevníkov prilákať do oblasti, je určite aj komunikácia s nimi. Ako uvádza Mill, R. C. a Morrison, A.³, „komunikácia s návštevníkmi súvisí s požiadavkou informovať ich o správnom produkte. Vytvorenie atraktívneho produktu, ocenenie primeranou cenou a sprístupnenie na trhu cestovného ruchu nestačí. Návštevník destinácie musí byť informovaný a motivovaný tak, aby sa začal o destináciu zaujímať. Aby bolo možné produkt predat', je nutné vzbudiť pozornosť, vytvoriť záujem, vyvolať túžbu a dať podnet k činnosti súvisiacej s kúpou.“

Obec príp. mesto možno považovať za stredisko cestovného ruchu práve vtedy, keď vytvorí sekundárnu ponuku zahrňujúcu zariadenia na zmenu miesta, pobytové zariadenia- ubytovacie zariadenia a pohostinské prevádzkarne, zábavné a rekreačné - športové zariadenia, ale i sprostredkovateľské zariadenia ako cestovné kancelárie a zariadenia ekonomickej činnosti.

¹ <http://ekonomika.etrend.sk/14759/slovensko/podpora-podnikatelov-v-cestovnom-ruchu-ma-formu-grantu-alebo-vyhodneho-uveru> 12.4.2008

² KIRÁL'OVÁ, A. *Marketing destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2003. 173 s. . ISBN 80-86119-56-4. s. 29.

³ MILL, R. C. – MORRISON, A. M. *The Tourism System: An Introductory Text*. New Jersey, Englewood Cliffs Prentice Hall, 1985. s. 400

Po načrtnutí problematiky služieb a cestovného ruchu ako oblasti, v ktorej vybraný podnik pôsobí, bude nasledovať kapitola, kde popíšeme jednotlivé metódy použité pri analyzovaní tohto podniku.

1.3 Použité metódy a techniky

V tejto práci sa zameriame na použitie metód ako je pasportizácia podnikateľského prostredia, SWOT analýza a následne analýza faktoru času, o ktorom sa zmieňujeme v kap. 1.1.1. Ako metóda marketingového výskumu s cieľom získať potrebné informácie sa využilo prevažne dotazovanie. Prebiehalo formou osobného pohovoru s majiteľom podniku. Ďalšie informácie potrebné pre spracovanie práce boli čerpané aj z Internetu. Popis jednotlivých metód je uvedený nasledovne.

1.3.1 Dotazovanie

Dotazovanie je považované za najtypickejšiu metódu marketingového výskumu a je veľmi často využívané. Základom je verbálna komunikácia s jednotlivými skúmanými osobami. Výhodou dotazovania je, že na rozdiel od iných metód (pozorovanie a pod.), sú jeho výsledky pomerne ľahko kvantitatívne spracovateľné. Je nutné brať do úvahy, že postoje a názory respondentov nie je možné merať iba dotazovaním. Dotazovanie predstavuje metódu zberu prvotných informácií založenú na priamom (rozhovor) alebo sprostredkovanom (dotazník) kontakte medzi výskumným pracovníkom a respondentom podľa obvykle vopred predpísanej formy otázok, ktorá slúži k zjednocovaniu podmienok a uľahčeniu spracovania. Podľa spôsobu kontaktu s respondentmi môžeme rozdeliť dotazovanie na:¹

ústne (osobné), písomné (poštou) a telefonické.

1.3.2 Pasportizácia podnikateľského prostredia

Metodika tvorby pasportu bola prevzatá z literatúry, a to z publikácie Ludvíka „Rozvoj mikroregionálneho podnikateľského prostredia“. Pasportizácia je praktická a jednoduchá metóda, ktorá systematizuje informácie o podnikateľskom prostredí. „Pasportom podnikateľského prostredia chápeme väčšinou tabuľkovú formu spracovania informácií o určitom priestore (záujmovej zóne, lokalite, obci, mikroregión..). Tento stručný

¹ SVOBODOVÁ, H. *Základy marketingu*. Ostrava: VŠB- Technická univerzita Ostrava, 1995. 82 s. ISBN 80-7078-289-7.

informačný prehľad obsahuje hlavne slovné, číselné, popr. mapové a obrazové informácie týkajúce sa:

Identifikácie záujmového územia (názov, časti ap.)

Základných údajov (geografické, historické, technické aj.)

Retrospektívne charakteristiky (napr. časové rady obyvateľov, plôch území ap.)

Plochy podľa využitia (napr. poľnohospodárska pôda, priemyslové plochy)

Štatistiky podnikania (počet firiem podľa oboru, veľkosti či foriem podnikania ap.)

Zoznamu najdôležitejších firiem a prevádzok

Prehľadu žiaducich rozvojových oborov a činností v záujmovej zóne z pohľadu územných správcov

Ekologické obmedzenie podnikania

Kultúrnych pamiatok a zariadení

Chránených území, prírodných rezervácií a zvláštností obce, resp. regiónu

Prehľadu služieb v záujmovej zóne (ubytovanie, stravovanie, miestna doprava a právne či ekologické poradenstvo)

Pasport býva uvedený lokalizáciou záujmového priestoru prostredníctvom mapových materiálov či schém, fotografickým zachytením dominánt mikroregionálneho podnikateľského prostredia atď. Pasport môže byť ďalej výtvarne spracovaný vo forme informačných, reprezentatívnych, propagačných ai. leporiel, prehľadov, účelových tlačí, publikácií, internetových stránok a pod.“¹

Spracovanie tejto diagnózy so svojimi výsledkami má slúžiť všetkým subjektom spojeným so životom regiónu (predstaviteľom obcí, mikroregionu, podnikateľským subjektom atď.) a môže tiež predstavovať akýsi podklad pre vypracovanie zámerov a projektov formovania podnikateľského prostredia regiónu, obcí atď. a tiež slúžiť pre potreby firiem s posúdením vplyvu podnikateľského prostredia na danú firmu a jej zámery. Cieľom je prepojiť (harmonizovať) identitu a integritu podniku a priestoru (regiónu) zladovaním ich záujmov, ktoré by mali byť obojstranne výhodné.²

¹ LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí*. 1. vyd. Jilešovice: MAJ, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2. s. 47-48.

² KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.

1.3.3 SWOT analýza

Táto metóda znamená vyhodnotenie výsledkov internej analýzy (zistenie vychádzajúceho stavu, v ktorom sa firma nachádza) a výber tých najvýznamnejších silných (Strengths) a slabých stránok (Weaknesses) a vyhodnotenie výsledkov externej analýzy, teda prostredia, v ktorom firma operuje, a výber najvýznamnejších príležitostí (Opportunities) a hrozieb vyplývajúcich z vývoja v danom priestore (Threats). Práve táto metóda je jedným z východísk pre zmenu smeru firmy, novú stratégiu, naplnenie nových možností a očakávaní.¹

Ak eliminuje firma svoje ohrozenia, koncepčne rieši slabé stránky a kultivuje silné stránky, potom môže efektívne realizovať príležitosti, ktoré firma identifikuje. Akýkoľvek opačný postup je riskantný a nebezpečný. Je veľkou chybou snažiť sa o realizáciu identifikovaných príležitostí bez eliminácie ohrození a slabých stránok. Syntézou spočívajúcou v porovnávaní ohrození a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami podniku a vytvorení ich kombinácií a prienikov možno vytvoriť nasledujúce stratégie:

1. SO – strenghts + opportunities – ofenzívna stratégia z pozície sily.
2. ST – strenghts + threats – defenzívna stratégia s obranou vydobytej pozície.
3. WO – weaknesses + opportunities – spojenectvo so spoľahlivým partnerom.
4. WT – weaknesses + threats – odchod z daného prostredia, príp. obmedzenie či likvidácia podnikateľských aktivít.

¹ Sborník sekce z mezinárodní konference. *Diagnostika podniku a podnikání*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1997. 184 s. ISBN 80-7078-450-4.

2. Analytická časť

V tejto časti bakalárskej práce bude obsahom analýza podnikateľského prostredia (oblasť, kde podnik pôsobí) pomocou využitia metódy pasportizácie, uvedenie charakteristiky samotného podniku, SWOT analýza podniku a následne analýza faktoru času.

2.1 Diagnostikovanie podnikateľského prostredia formou pasportizácie

Za účelom vytvorenia prehľadu o obci, kde analyzovaný podnik pôsobí, bola vypracovaná pasportizácia, ktorá je uvedená v prílohe č.2. Obsahuje informácie týkajúce sa identifikácie územia, základných údajov, zoznamu najdôležitejších firiem, kultúrnych pamiatok, chránených území a prírodných rezervácií, prehľadu služieb v obci.

Z pasportu vyplýva výhoda polohy obce v prihraničnom regióne, prírodný i kultúrny potenciál, čo sú faktory vplývajúce na návštevnosť oblasti. Oblasť sa vyznačuje skôr chladnejšími klimatickými podmienkami s možnosťou využitia zimných športov. Letný potenciál prezentuje možnosť turistiky a cykloturistiky. Je súčasťou Mikroregiónu Horné Kysuce a Euroregiónu Beskydy. Obec má vybudované veľmi dobré dopravné spojenie v rámci regiónu i susediacej Českej republiky. V obci je vytvorená komplexná sieť služieb. Ako v stredu cestovného ruchu sa tu nachádza niekoľko penziónov, hotelov, chát a iných ubytovacích kapacít. Obec vykazuje spomedzi ostatných obcí a miest Mikroregiónu Horné Kysuce najnižšiu nezamestnanosť.

2.2 Charakteristika podniku

Predmetom záujmu a analýzy sa stal penzión Poľana, ktorý sa nachádza v centre obce Makov, na rozhraní pohorí Javorníky a Turzovská vrchovina, v okrese Čadca - Žilinský kraj. Penzión vlastní spoločnosť RG 4 s.r.o. Údaje týkajúce sa zápisu v obchodnom registri sú uvedené nasledovne:

Obchodné meno:	RG 4 spol. s r.o.
Sídlo:	186, Makov – Čierne, 023 56
IČO:	31 628 354

Deň zápisu:	01.05.1995
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Predmet činnosti:	veľkoobchodná činnosť v rozsahu voľných živností maloobchodná činnosť v rozsahu voľných živností sprostredkovateľská činnosť prenájom nehnuteľností a hnutel'ností skladovanie pohostinská činnosť a ubytovacie služby zmenárenská činnosť
Spoločníci:	Mária Gajdošová 186, Makov- Čierne Rastislav Gajdoš 186, Makov- Čierne Roman Gajdoš 186, Makov- Čierne
Výška vkladov:	Mária Gajdošová vklad: 100 000 Sk Rastislav Gajdoš vklad: 50 000 Sk Roman Gajdoš vklad: 50 000 Sk
Štatutárny orgán:	konateľ Rastislav Gajdoš, Čierne 186, Makov
Konanie menom spoločnosti:	Spoločnosť zastupuje a za ňu podpisuje konateľ samostatne.
Základné imanie:	200 000 Sk
Ďalšie právne skutočnosti:	Spoločnosť s ručením obmedzeným bola založená spoločenskou zmluvou zo dňa 4.4.1995 podľa §§ 24, 105 a nasl. zák. č. 513/91 Zb.

Popis organizačnej štruktúry:

V spoločnosti pôsobia 3 spoločníci, každý z nich má rozdelené právomoci podľa jednotlivých podnikových oblastí. Ich podriadenými sú priamo samotní zamestnanci. Podnik sa teda vyznačuje jednoduchou organizačnou štruktúrou, čo je typické pre malé podniky. Jednotlivé právomoci pre spoločníkov sú nasledovné:

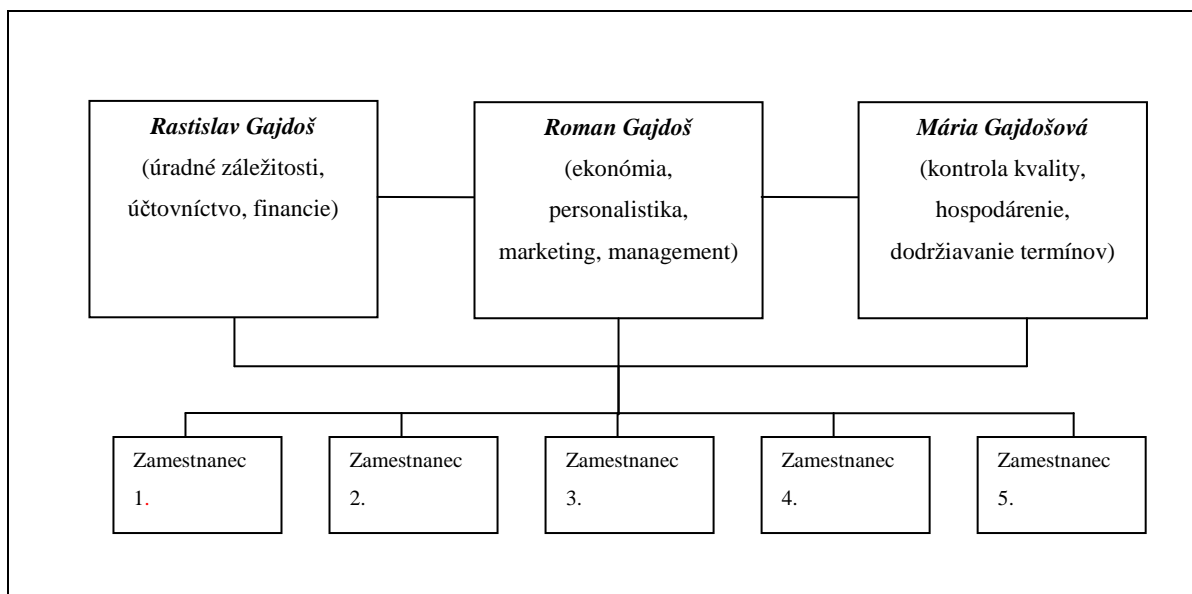
Rastislav Gajdoš - zodpovedný vedúci (úradné záležitosti, účtovníctvo, financie)

Roman Gajdoš - prevádzkar (do kompetencie mu spadá: vzťahy so zákazníkmi a odberateľmi, personalistika, reklamácie, informácie, marketing, management, ekonómia, cenová tvorba, konkurencia)

Mária Gajdošová - kvalita služieb, hospodárenie, dodržiavanie termínov atď.

Uvedené skutočnosti sú zobrazené aj v nasledujúcom obr. 2.1.

Obr. 2. 1 Organizačná schéma



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých majiteľom podniku

História podniku

Penzión Poľana bol otvorený dňa 26.12.1972. Pôvodne mal slúžiť len ako reštaurácia, ale v priebehu výstavby sa rozhodlo o dobudovaní aj ubytovacej časti na 1. poschodí. V 70. rokoch patril medzi špičku v kraji, nezvykle získal licenciu na čapovanie pilsenského piva (Pilsner Urquell), v tej dobe ju mali len dve prevádzky v celom okrese Čadca vrátane tohto penziónu. Bol vyhľadávaným podnikom na konanie rôznych prominentných udalostí, svadieb a osláv. Do roku 1999 bol majiteľom podnik Jednota Čadca, v období 1990 – 1999 sa tu vystriedali dve spoločnosti vo vzťahu prenájmu. Pri druhom nájomníkovi podnik zažil rozsiahly úpadok a tým spojenú stratu „dobrého mena“, s čím sa tento objekt vyrovnáva dodnes. V roku 1999 spoločnosť RG4 tento objekt odkúpila od Jednoty a začala ho prevádzkovať. Z počiatočného stavu 12 stálych zamestnancov sa podnik reorganizáciou dopracoval k dnešnému stavu 5 stálych zamestnancov (okrem praktikantov a brigádnych pracovníkov - 2 osoby na smenu v priemere) a v posledných 3 rokoch nevykázal stratu aj napriek nárastu konkurencie v odvetví a investičných nákladoch. Údaje o počte zamestnancov, mzdách a výsledku hospodárenia za posledné tri roky sú uvedené v tab. 2.1 a tab. 2.2.

Tab. 2. 1 Personálne údaje

Ukazovatele	r. 2005	r. 2006	r. 2007
<i>Počet zamestnancov</i>	5	6	5
<i>Ročné mzdy</i>	424253,-	578107,-	551599,-
<i>Priemerná mzda/mesiac</i>	7071,-	8029,-	9193,-
<i>Hodinová mzda</i>	44,-/hod	50,-/hod	57,-/hod

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých majiteľom

Tab. 2. 2 Výsledok hospodárenia za tri roky

Ukazovateľ	r. 2005	r. 2006	r. 2007
<i>Výsledok hospodárenia (netto)</i>	+29586,-	+103540,-	+52996,-

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých majiteľom

Rozsah služieb:

Penzión ponúka ubytovanie (v rámci neho je k dispozícii 40 lôžok v 2 - 4 posteľových izbách so spoločným sociálnym zariadením), stravovanie (reštaurácia s kapacitou 70 osôb a extra jedáleň pre 45 osôb), pohostinstvo, zmenárenskú činnosť, prenájom spoločenských miestností.

Denné stravovanie zahŕňa ponuku ako minutkových jedál, tak i menu, občerstvenie. Zákazníci majú možnosť výberu plnej penzie i polpenzie (pre ubytovaných), takisto je zabezpečené aj individuálne stravovanie atď., usporadúvanie spoločenských akcií (diskotéka, turnaje v stolnom futbale). Penzión pre svojich zákazníkov zohľadnil aj možnosť parkovania, k dispozícii je vlastné parkovisko. Cenník ubytovacích služieb spolu s obrázkami stravovacích a ubytovacích priestorov sú uvedené v prílohách č.7 a č.8.

Strategická filozofia podniku v oblasti poskytovania služieb

Poskytovať najpredávanejšie položky tovaru za čo najnižšiu možnú cenu v porovnaní s konkurenciou; možnosť individuálnej dohody o cene ubytovania, ktorá bude závisieť jednak od dĺžky pobytu, počtu osôb a spôsobe platby (formou vystavenia faktúry alebo hotovosťou).

Inovácia podnikania

V penzióne Poľana sa uplatňuje myšlienka neustáleho inovovania v rámci finančných možností. Týka sa to jednak priestorov určených na stravovanie, občerstvenie, ubytovanie (za účelom zvyšovania štandardu zariadenia), ale hlavne kvality poskytovaných služieb. Dôležitou skutočnosťou je, že sa snaží dať zákazníkovi pridanú hodnotu zdarma, uplatňuje sa individuálny prístup k zákazníkovi, tj. každému zákazníkovi sa snažia vyhovieť podľa jeho predstáv samozrejme s ohľadom na tvorbu zisku, a v rámci zvoleného časového intervalu. V podniku sa nezabúda na zavádzanie IS s cieľom sprehľadnenia a zvýšenia produktivity (čo sa preukáže v úspore času a ďalších výhod). Heslo „náš zákazník – náš pán“ je v tomto prípade na mieste. Zákazník je uspokojovaný vo svojich požiadavkách v plnom rozsahu za primeranú cenu (veľká porcia jedla, správne vychladený nápoj, chutné jedlo). Kuchyňa je zameraná na prípravu tradičných jedál, ale v pláne je čoskoro aj príprava pizze a steakov poprípade nejakých špecialít a rozšírenie ponuky vín, nakoľko o ne vzrastá medzi klientmi záujem. Taktiež sa trendom v ponuke nápojov stávajú miešané nápoje, tradičný je predaj piva. V podniku prebiehajú neustále inovácie z dôvodu hľadania úspor či už pri reorganizácii práce (využívanie služieb Združenej strednej školy hotelových služieb a obchodu v Čadci-praktikanti - traja žiaci z odborov kuchár (1) a čašník a servírka (2) na každej smene), ale i energie (snaha o postupnú výmenu elektrických spotrebičov - kuchynské pece, chladničky a ďalšie spotrebiče). Firma neuplatňuje bezprostredne nákup nových zariadení, ale snaží sa o opravu zariadení vykazujúcich ešte pomerne dobrú kvalitu. Využíva pritom buď vlastné schopnosti alebo služby servisov, pričom sa sústreďuje hlavne na verejnosťou odporúčaných malých živnostníkov (sú lacnejší a spoľahlivejší).

Ďalším aspektom pri úspore energie na vykurovanie je výmena starších typov okien za kvalitnejšie plastové úsporné okná. V rámci toho prebehla kompletná rekonštrukcia kotolne a rozvodovej sústavy (radiátory, teplovodné rúry), tým sa dosiahla úspora z viacerých pohľadov. Nakoľko sú pece automatické, vyžadujú iba minimálnu a nenáročnú obsluhu. Vykurovacie médium je hnedé uhlie (splynovanie hnedého uhlia), takže pece sú ekologické a úspora nastáva na ekologických poplatkoch, ktoré sú povinné a udeľuje ich VZN obce Makov č.18/2007. Taktiež sa úspora preukázala v spotrebe vody, či už úžitkovej (zavedenie nových hygienických zariadení), tak i pitnej.

Finančné zdroje

Spoločnosť sa snaží čo najviac využívať pri financovaní svoje zdroje. Z cudzích zdrojov zohľadňuje len krátkodobé pôžičky s nízkou úrokovou sadzbou (väčšinou od iných firiem).

Podnik nevykazuje dlhodobú platobnú neschopnosť, je schopný splatnosti faktúr dodávateľov najneskôr do 2 týždňov odo dňa ich vystavenia. Podnik je teda finančne stabilný, schopný hradiť svoje záväzky. Inak sa nevyklučuje v tejto oblasti možnosť využitia strednodobého úveru (v časovom horizonte 10 -15 rokov), ale to závisí na viacerých faktoroch ako sú podmienky na miestnom trhu (hlavne pribúdanie konkurencieschopných firiem), od úrovne rozvoja Ski centra Makov, s ktorým penzión spolupracuje a tiež od možnosti podpory obce v odvetví cestovného ruchu a podpory malého a stredného podnikania v SR. Pri zohľadnení ďalšej skutočnosti, akou je príchod novej meny EURO, sa však týchto možností obáva, lebo očakáva pokles predaja v odvetví služieb. Samozrejme sa nedá vylúčiť ani príležitosť poskytnutia úveru prostredníctvom podporných programov Európskej únie.

Stratégia do budúcnosti

- 1) Hlavným cieľom podniku je udržať si pozíciu na trhu, ďalej rozvoj spoločnosti s možnosťou prístupu aj do iného odvetvia (sprostredkovateľská činnosť v oblasti lesníctva), a to z dôvodu očakávaného poklesu predaja v odvetví služieb po zavedení EURA.
- 2) Oddelená kategorizácia na prevádzke reštaurácie (piváreň, reštaurácia) tj. uspokojiť zákazníkov či už strednej alebo nižšej spoločenskej vrstvy (stavební pracovníci, lesní pracovníci).
- 3) Vytvoriť nefajčiarske prostredie, ktoré by znamenalo možný príliv nových zákazníkov – nefajčiarov. Vyhradiť len jednu fajčiarsku miestnosť, z čoho vyplývajú na jednej strane výhody pre zákazníkov, tak pre zamestnancov a pre firmu (zdravšie pracovné prostredie, nižšie náklady s odstraňovaním prachu, týkajúce sa prania obrusov, maľovania miestností atď.)
- 4) Zvýšiť kategorizáciu ubytovacej časti (rekonštrukcia izieb), výstavba wellnes centra.
- 5) Prestavba nevyužitých pivničných priestorov na kolkáreň, bowling alebo bar s diskotékou a pod.
- 6) Dosiahnuť úsporu energie a zlepšenie klímy v priestoroch objektu odizolovaním fasády objektu.
- 7) Rozšírenie ponuky jedál o pizzu, steaky.
- 8) Vybudovanie letného výčapu vo dvore za objektom.

Aktivity mimo predmet podnikania

Spoločnosť sa tiež zaoberá sponzorovaním miestnych inštitúcií (základnej a materskej školy v Makove), športových klubov (futbalový klub Makov) a záujmových združení (folklórny krúžok).

2.3 SWOT analýza podniku

Na základe osobného rozhovoru s majiteľom podniku bola vypracovaná analýza silných a slabých stránok podniku, ako aj príležitostí a hrozieb, ktoré môžu ovplyvniť chod podniku do budúcnosti a môže z nich čerpať pri tvorbe svojej stratégie.

2.3.1 Silné stránky

- *Poloha v rámci obce a regiónu* – podnik sa nachádza na významnom strategickom mieste, v centre obce Makov, hneď vedľa cesty I. triedy v smere Ostrava – Žilina, v pohraničnej oblasti s Českou republikou. Tento významný fakt prispieva veľkou mierou k návštevnosti tohto podniku. Oblasťou prechádza hlavne mnoho zahraničných ako turistov tak i vodičov kamiónov a obchodníkov. Oblasť ponúka mnoho prírodných a kultúrnych atraktivít, je strediskom cestovného ruchu, takže hlavne počas letnej a zimnej sezóny má z tohto hľadiska schopnosť získať návštevníkov a turistov z rôznych krajín.
- *Kvalita služieb* – podnik sa snaží svojou činnosťou čo najviac vyhovieť potrebám a požiadavkám zákazníkov, snaží sa o ďalšie inovácie v tomto smere s cieľom získavania nových klientov. Podnik ponúka svoje služby za primerané ceny zodpovedajúce kvalite tak, aby bol zákazník čo najspokojnejší samozrejme zohľadňujúc minimálnu prípustnú cenovú hranicu tak, aby nebol stratový. Samozrejme, že jednou z možností, ako zákazníka získať na svoju stranu, je aj poskytovanie cenových zliav z jedál, nápojov ale i ubytovania, avšak táto stratégia je realizovateľná na kratšie obdobie, v opačnom prípade by majiteľovi mohla spôsobiť finančné problémy.
- *Dodávatelia* – podnik má vytvorené dlhodobé pozitívne vzťahy s dodávateľmi jednak veľkoskladu piva tak i veľkoskladu potravín, ktoré využíva, je schopný hradiť svoje záväzky voči nim max. do obdobia 2 týždňov.

- *Tradícia a domáce zázemie* – podnik vykazuje silnú návštevnosť hlavne domáceho obyvateľstva, ktoré jeho služby využíva často. Zo štatistík vývoja nezamestnanosti uvedených v pasportizácii podnikateľského prostredia vyplýva, že svojou životnou úrovňou si občania môžu dovoliť využívať miestne služby, a práve tak aj služby tohto podniku.
- *Prezentácia* – podnik Poľana sa zviditeľňuje zapájaním spoločnosti do rôznych miestnych aktivít, sponzoruje miestny futbalový klub i miestny folklórny súbor, taktiež sa podieľa na podporovaní obecných inštitúcií ako je materská a základná škola.
- *Serióznosť*– vystihujúca charakteristická vlastnosť uplatňovaná ako pri jednaní s dodávateľmi, miestnymi inštitúciami, partnermi, tak predovšetkým i so zákazníkmi.
- *Podpora vzdelávania a školenia* – majiteľ sa snaží zabezpečovať a poskytovať prax povinnú pre študentov stredných odborných škôl, čo mu zvyšuje v neposlednej rade dobrú povesť a tým pádom si môže zaistiť i potenciálnych budúcich zamestnancov v obore.
- *Prehľad o konkurencii* – neustála informovanosť o nových trendoch konkurencie v odvetví.

2.3.2 Slabé stránky

- *Nedostatočný kapitál* – podnik nedisponuje dostatočným kapitálom na realizáciu svojich momentálnych zámerov ako je rekonštrukcia ubytovacích priestorov a pod.
- *Nízka marketingová podpora* – na základe prebiehajúcich inovácií týkajúcich sa rekonštrukcie a v komplexnom pohľade zvyšovania celkovej kvality služieb podnik pozabúda na marketingovú podporu. Podnik má zabezpečenú istú marketingovú podporu v podobe spolupráce s miestnym lyžiarskym strediskom Ski Makov prostredníctvom odkazov vytvorených na ich internetových stránkach (viz. www.skimakov.sk) a letákov. Taktiež má podnik Poľana vytvorené vlastné webové stránky (viz. www.penzionpolana.sk), avšak s nedostatočnou obrazovou galériou. Majiteľ sa zameriava skôr na zvýšenie svojej propagácie priamo uspokojením potrieb zákazníkov a zabezpečením si tak opätovnej návštevnosti. Avšak postupne prebiehajúce inovácie si vyžadujú návratnosť vložených prostriedkov v podobe väčšieho

zviditeľnenia na verejnosti. Chýbajú také nástroje ako sú informačné tabule, návesti v okruhu niekoľkých kilometrov ako v Slovenskej tak i Českej republike a taktiež registrácia na rôznych internetových portáloch s prehľadom ubytovacích, reštauračných zariadení.

- *Pozastavenie rekonštrukcie* – podnik podstupuje postupnú rekonštrukciu exteriéru i interiéru, a preto si uvedomuje túto skutočnosť ako možný nedostatok vzhľadom k svojej atraktivite a vzhľadu voči potenciálnym zákazníkom.

2.3.3 Príležitosti

- *Podpora zo strany EÚ príp. štátu* – podnik vidí možnosť využitia finančnej podpory prostredníctvom štrukturálnych fondov Európskej únie alebo podpory štátom.
- *Spolupráca v odvetví* – podnik môže zvažovať príp. spoluprácu s inými podnikmi v tomto odvetví, napr. v podobe sprostredkovania si ubytovacej kapacity v prípade zaplnenia ubytovacích miest u konkurenta.
- *Rozvoj cestovného ruchu* – podnik zvažuje príležitosť v podobe rozvoja regiónu, čo by príslušným spôsobom zvýšilo atraktivitu územia pre budúcich zákazníkov. Táto otázka rozvoja cestovného ruchu v regióne a celkovo na Slovensku závisí na mnohých faktoroch, ale hlavne na postoji štátu k problematike podpory rozvoja cestovného ruchu.

2.3.4 Ohrozenia

- *Legislatívne podmienky* – podnik sa obáva schválenia navrhovaného zákona o ochrane nefajčiarov, čo podnik môže ohroziť v zmysle straty klientely fajčiarov, ale jednak to podnik vníma aj ako možný prínos v podobe nárastu návštevnosti klientely nefajčiarov a taktiež by sa odstránili náklady súvisiace s úpravou interiéru na odstránenie následkov fajčenia.
- *Klimatické podmienky* – v tomto ohľade sa chápe strata návštevnosti v dôsledku zmeny teplotných podmienok vplyvom globálneho otepľovania obmedzujúcich využívanie zimných športov, čo je jedno z kritérií celkovej návštevnosti v tejto oblasti.
- *Zavedenie novej meny* – predstavuje pre podnik ohrozenie v dôsledku nárastu cien, čo bude mať za následok obmedzenie využívania týchto služieb.

- *Vstup nových konkurentov* – toto ohrozenie súvisí s nárastom počtu podnikov pôsobiach v oblasti poskytovania podobných služieb (v ubytovaní, stravovaní a pod.)
- *Poškodzovanie dobrého mena firmy* – jedným z ohrození nepriaznivo pôsobiach na dobré meno firmy je ohováranie zo strany konkurencie.

Nižšie uvedený obr. 2.2 predstavuje silné a slabé stránky s hodnotami pridelenými na základe rozhovoru s majiteľom. Jednotlivé bodové ohodnotenia pre silné a slabé stránky sú pridelené podľa miery potenciálu pre podnik.

Miera potenciálu s príslušným

bod. ohodnotením pre silné stránky:

Malý1

Stredný2

Veľký3

Miera potenciálu s príslušným

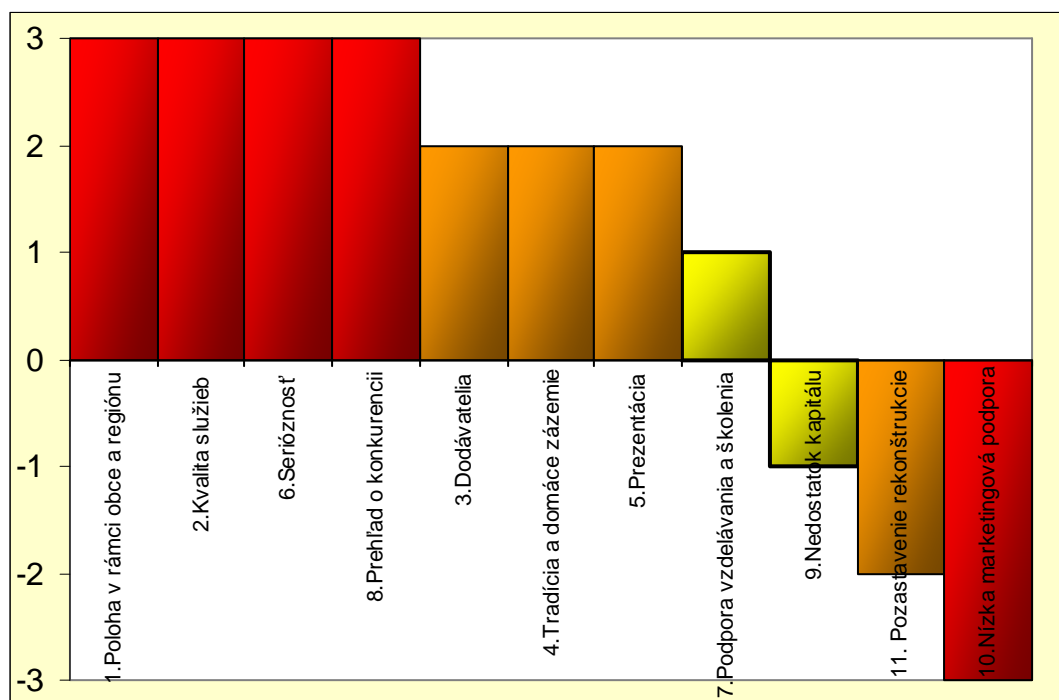
bod. ohodnotením pre slabé stránky:

Malý-1

Stredný-2

Veľký-3

Obr. 2. 2 Grafické znázornenie hodnôt silných a slabých stránok



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov získaných rozhovorom s majiteľom

Z obrázku je patrné, že najvyššie hodnotenie spomedzi silných stránok má poloha podniku v rámci obce a regiónu, takisto kvalita služieb, serióznosť a prehľad o konkurencii.

Skutočnosť, ktorá podľa spracovanej SWOT analýzy najviac podnik obmedzuje, je nízka marketingová podpora.

V ďalšom kroku je treba zohľadniť aj druhú stránku SWOT analýzy, a to je posúdenie príležitostí a hrozieb. V obr. 2.3 je znázornené bodové ohodnotenie jednotlivých faktorov v oblasti príležitostí a ohrození. Legenda použitých hodnôt je rovnaká ako v predchádzajúcom prípade.

Miera potenciálu s príslušným bod.

ohodnotením pre príležitosti:

Malý1

Stredný2

Veľký3

Miera potenciálu s príslušným bod.

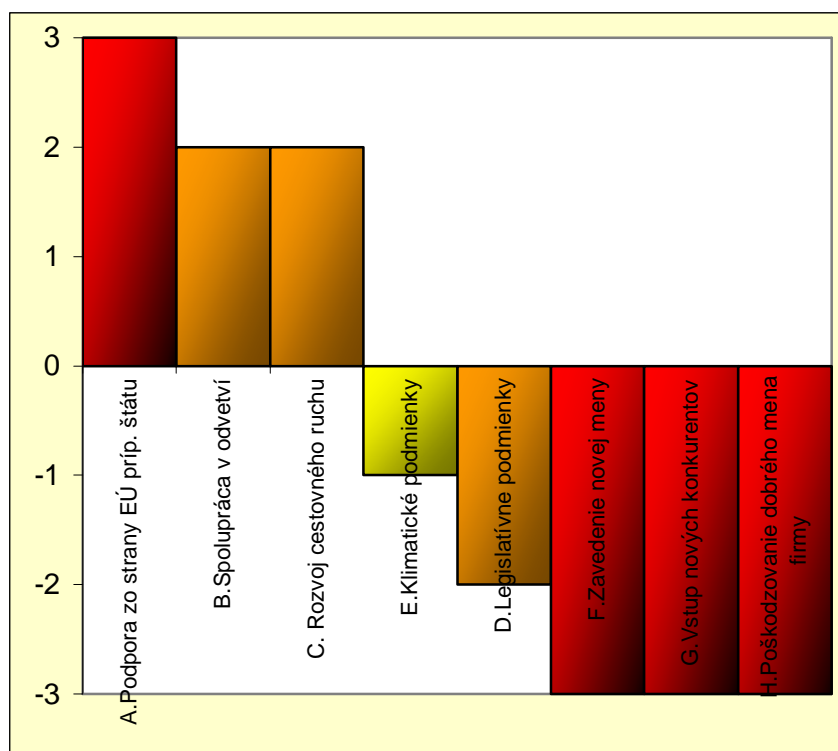
ohodnotením pre ohrozenia:

Malý-1

Stredný-2

Veľký-3

Obr. 2. 3 Grafické znázornenie hodnôt príležitostí a hrozieb



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov získaných rozhovorom s majiteľom

Zo zobrazených príležitostí má najvýznamnejšie postavenie podpora EÚ príp. štátu. Spolupráca v danom odvetví sa nachádza na priemernej úrovni, nakoľko môže priniesť určitý prospech pre firmu, ale taktiež ju môže v určitom hľadisku obmedziť až ohroziť. Taktiež má pridelenú strednú hodnotu aj otázka rozvoja cestovného ruchu v regióne, ktorá závisí hlavne

na štátnej podpore a jej výsledky sa preukážu možno až o niekoľko rokov. Spomedzi najväčších ohrození pre firmu možno uviesť zavedenie novej meny, vstup nových konkurentov ako aj poškodzovanie dobrého mena firmy.

Nakoľko si zo spracovaných výsledkov možno všimnúť prevahu silných stránok a ohrození, znamená to pre podnik skôr vytvorenie defenzívnej stratégie s obranou vydobytej pozície. Tento fakt sa dá vysvetliť jednoznačne tým, že podnik na trhu pôsobí už niekoľko rokov a má vybudované isté domáce zázemie. V realizácii ďalších plánov je však obmedzovaný po finančnej stránke.

2.4 Analýza faktoru času

Analýza faktoru času bola vykonaná prostredníctvom diagnózy „časových zlodejov“ podľa L. J. Seiwerta. V prílohe č. 9 je uvedený dotazník, z ktorého vyplýva majiteľova snaha zaoberať sa časovým rozvrhom svojej práce. Majiteľ by sa mal zamerať hlavne na oblasti s nízkym bodovým ohodnotením. Treba zvážiť odklad povinností, snahu zvládať viaceré činnosti naraz, dodržiavanie časových termínov pod tlakom a tiež sebadisciplínu.

Majiteľ by sa mal naučiť stanoviť si časový rozvrh pre realizáciu povinných úloh, aby potom nedochádzalo k ich odkladu. Bolo by vhodné sa upriamiť iba na podstatné veci a nerobiť veľa zbytočností. Pod vplyvom diania nepredvídateľných záležitostí býva často pod tlakom v dodržiavaní časových termínov.

U majiteľa treba vyzdvihnúť jeho schopnosť zreteľného si stanovenia cieľov v pracovnom i súkromnom živote. Taktiež pomerne často si vie uprednostniť zariadenie svojich vlastných úloh pred úlohami iných ľudí. Vie si delegovať vytýčené úlohy a preto väčšinou nemusí zariaďovať veci, v ktorých by ho mohol niekto zastúpiť. Takisto sú ojedinelé hádky so spolupracovníkmi a komunikácia s nimi býva nedokonalá len občas.

Na základe použitia rovníc štruktúry času podľa Mikoláša Z. majiteľ podniku sledoval v období od 1.3. do 31.3. 2008 priemerný počet hodín na deň a týždeň náležiacich jednotlivým častiam „A“, „B“, „C“, z čoho sa vyvodzuje nasledujúci záver:

Pre *dennú* rovnicu štruktúry času v prípade majiteľa platí: **24=10(A)+12(B)+2(C);**

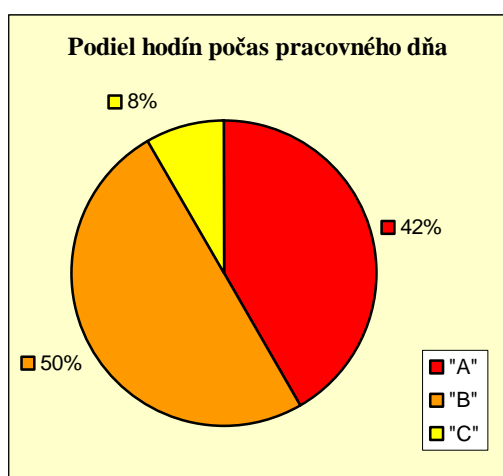
tzn. že majiteľ venuje **10** hodín denne na osobnú reprodukciu potenciálu, **12** hodín denne predstavuje produktívny čas venovaný svojej profesii a **2** hodiny denne predstavujú čas strávený riadením, jednaním, administratíve apod. Uvedená rovnica sa vzťahuje na pracovné dni v týždni (pondelok až piatok).

Pre **týždňovú** rovnicu platí: **$7 \times 24 = 5 \times [10(A) + 12(B) + 2(C)] + [14(A) + 8(B) + 2(C)] + 24(A)$** ;

Táto rovnica je zvýšená o ďalšie dva dni v týždni a to sobotu a nedeľu, u ktorých by malo platiť $2 \times 24 = A$. V tomto prípade to však nie je zachované, nakoľko majiteľ aj v sobotu venuje istý čas (v priemere 8 hodín) svojej profesii a administratíve (priemerne 2 hodiny). Tzn. sobota predstavuje v tomto prípade jeden z ostatných pracovných dní. Mohla by tak znamenať kľúčový deň v týždni, nakoľko zvýšením časového podielu práce na úkor času venovanému reprodukcii by mohlo dôjsť k zdravotným či rodinným problémom. Na druhú stranu to má však pozitívny účinok. Jej vplyvom sa teoreticky znižuje riziko vzniku ekonomických či finančných problémov. Nedeľa je naplno využitá v prospech osobnej reprodukcie majiteľa. Súčet týždennej pracovnej doby predstavuje 80 hodín ($5 \times 14 + 8 + 2$) vrátane času venovanému administratíve. Potvrdilo sa teda, že v prípade vlastníkov malých firiem predstavuje týždenný pracovný čas min. 60 hodín a nie 40, ako to stanovuje zákonník práce.

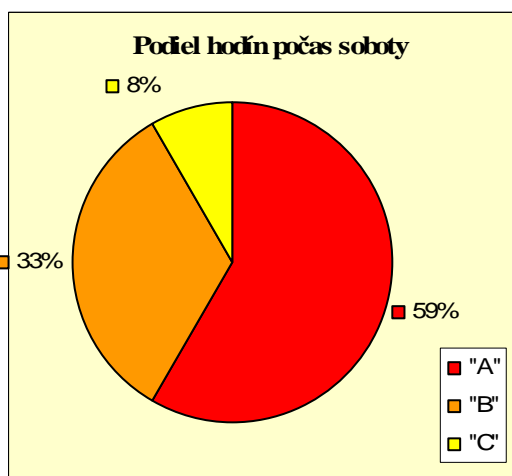
V uvedených obrázkoch 2.4 a 2.5 znázorňujem podiely hodín venovaných jednotlivým činnostiam „A“, „B“, „C“ počas bežného pracovného dňa (pondelok až piatok) a soboty.

Obr. 2. 4 Podiel hodín počas prac. dňa



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov získaných majiteľom

Obr. 2. 5 Podiel hodín počas soboty



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov získaných majiteľom

Legenda:

„A“ – predstavuje čas venovaný svojej reprodukcii

„B“ – predstavuje čas venovaný svojej profesii

„C“ – označuje čas venovaný administratíve a jednaniu

Z grafov možno vyčítať skutočnosť, že počet hodín venovaných oddychu, relaxácii a reprodukcii človeka („A“) sa v sobotu zvýšil len o 17%, v absolútnom vyjadrení to znamená zvýšenie o 4 hodiny (z 10 hodín na 14 hodín). Z tohto pohľadu majiteľ nevenuje oddychu veľkú pozornosť, čo sa následne môže negatívne premietnuť do jeho osobného života v dôsledku prepracovanosti a takisto môže narušiť jeho pracovné vzťahy so zamestnancami.

3. Zhrnutie a závery

V poslednej kapitole bakalárskej práce zhodnotíme výsledky použitých metód a zameriame sa na splnenie cieľa práce, ktorým bolo na základe týchto výsledkov posúdenie určitých špecifík pre túto firmu a navrhnutie prípadných odporúčaní a opatrení pre udržanie príp. posilnenie svojho postavenia v danom odvetví a pre odstránenie existujúcich nedostatkov.

3.1 Zhodnotenie použitých metód

Prvou metódou použitou v práci bola pasportizácia ako forma diagnostikovania podnikateľského prostredia. Pozostávala vo vytvorení prehľadu o oblasti resp. obci, v ktorej podnik pôsobí a ktorá má veľký vplyv na jeho činnosť. Oblasť ako taká má veľký potenciál pre rozvoj cestovného ruchu, a teda pre rozvoj podnikov pôsobiacich v oblasti cestovného ruchu. Samotný potenciál vyplýva z kultúrnych a prírodných podmienok a poloha obce v pohraničnej oblasti s predpokladom pre väčší tranzit ľudí tento potenciál ešte znásobuje. Vďaka prírodným a krajinným pamiatkam je oblasť už 23 rokov začlenená do CHO Kysuce. Svojimi klimatickými podmienkami je možné zaradiť ju do chladnejšej oblasti (nad 600 m.n.m.). Práve klimatické podmienky zabezpečujú využitie tejto oblasti pre zimné športy ako je lyžovanie a snowboarding. Pre tento účel tu boli zriadené lyžiarske strediská. Nielen zima poskytuje rekreačný potenciál. Aj v lete územie ponúka možnosť oddychu pre turistov využívajúcich miestne turistické chodníky. Celkovo tu pôsobí 15 podnikateľských subjektov poskytujúcich ubytovanie. Väčšina z nich poskytuje zároveň aj stravovanie v priebehu celého roka. Týka sa to hlavne tých, ktorí sú situovaní bližšie k hlavnému dopravnému ťahu a k centru obce. Ostatní poskytujú túto službu viac-menej len počas hlavných sezón, kedy oblasť pociťuje zvýšenú frekvenciu návštevníkov-turistov. Obec má vytvorené územne - správne vzťahy s okolitými obcami v regióne, resp. v rámci Mikroregiónu Horné Kysuce. Zvýšená spolupráca a zapojenie do spoločných projektov s ostatnými obcami a mestami tohto mikroregiónu môže nielen samotnej obci priniesť výhody, ale taktiež môže posilniť význam tohto regiónu a zvýšiť jeho úroveň. Pre *posilnenie významu a rozvoja územia* bude mať veľký vplyv hlavne *realizácia programov určených na podporu rozvoja regiónov*. Čo je však veľmi významným faktom pre obec, je najnižšia miera nezamestnanosti v rámci všetkých obcí a miest Mikroregiónu Horné Kysuce. Má neustále klesajúcu tendenciu. Jednak sú pracovné príležitosti vytvorené v obci, jednak občania nemajú problém s dochádzkou do práce do

okolitých oblastí vďaka dopravnému spojeniu. Medzinárodné dopravné spojenie navyše umožňuje občanom vycestovať za prácou aj do susednej Českej Republiky. Samozrejme, že za týmto faktom nepochybne stojí aj pracovné nasadenie občanov. Práve nízka nezamestnanosť nasvedčuje o tom, že obyvatelia sú v primeranej miere kúpyschopní pre využívanie miestnych služieb. Obec ponúka kompletnú sieť služieb v podobe vybudovaných verejných inštitúcií ako je materská a základná škola, obecný úrad, domov dôchodcov, ďalej poskytuje lekársku starostlivosť, zabezpečuje poradenské služby v oblasti financií a účtovníctva. Nakoľko je oblasť kvôli svojmu prírodnému bohatstvu známa ťažbou dreva, pôsobí v tejto sfére aj niekoľko podnikateľov. Prehľad najvýznamnejších podnikateľských subjektov pôsobiacich v oblasti poskytovania služieb bol uvedený v samotnej pasportizácii (viz. príloha č.2).

V nasledovnej SWOT analýze boli príslušnou bodovou stupnicou podľa miery potenciálu ohodnotené jednotlivé faktory vplyvajúce na daný podnik, jednak z vnútorného prostredia (S- silné stránky a W- slabé stránky) a z vonkajšieho prostredia (O- príležitosti a T- ohrozenia). Spomedzi silných stránok sa najvýznamnejšie prejavila poloha v rámci regiónu. Tá zabezpečuje podniku neustály prílev zákazníkov. Ďalšou je kvalita služieb, o ktorej zlepšovanie podnik vyvíja neustále úsilie. Snaží sa zákazníkovi vyhovieť v rámci svojich možností vo všetkých požiadavkách a potrebách. Taktiež treba zdôrazniť tradíciu a domáce zázemie tohto podniku. Pôsobí na trhu už niekoľko rokov. Veľmi silnou stránkou je aj serióznosť a prehľad o konkurencii v odvetví. Majiteľ sa snaží neustále sledovať dianie a byť informovaný o trendoch medzi konkurujúcimi podnikateľmi. To mu v konečnom dôsledku umožňuje prispôbovať sa zmenám.

Čo však treba podniku vytknúť, je marketingová podpora na nižšej úrovni. Využíva len niekoľko marketingových nástrojov v podobe letákov, registrácii na stránkach miestneho spolupracujúceho lyžiarskeho strediska a taktiež propagáciu formou vlastnej webovej stránky (www.penzionpolana.sk) s nedostačujúcou obrazovou galériou.

Najvýznamnejšou príležitosťou pre podnik je možnosť využitia podpory zo strany EÚ príp. štátu. Dnes poskytuje EÚ niekoľko programov podpory aj pre podnikanie malých a stredných firiem. Poskytnutú finančnú podporu by podnik mohol využiť vo svojom inovačnom procese. Taktiež je tu veľká príležitosť o žiadosť podpory z Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania. Menší význam pre podnik má možnosť spolupráce v danom odvetví. Ako z uvedenej teórie (kap. 1.1.3.) vyplýva, v súčasnosti sa medzi „konkurujúcimi“ podnikmi začína uplatňovať istá koncepcia spolupráce. Nie je však vylúčené, že táto možnosť by

podniku nepriniesla len prospech. Celkovo sú vzťahy „krehké“ nielen medzi ľuďmi ale aj medzi podnikmi a v takejto spolupráci by mohlo dôjsť ľahko k zmene a zneužitiu postavenia niektorej zo „spolupracujúcich“ firiem.

Podnik prehodnocuje svoje postavenie aj vo vzťahu k okolitým hrozbám, ktoré ho môžu veľmi ľahko zničiť, pokiaľ sa neprispôsobí prichádzajúcim zmenám. Silné ohrozenie prisudzuje príchodu schválenej novej meny - euro, čo odôvodňuje nárastom cien a tým pádom obmedzovaním občanov vo využívaní týchto služieb. Uvedomuje si ohrozenie aj v prípade vstupu nových konkurentov, prinášajúcich nové trendy a inovácie. Preto sa snaží byť stále informovaný o dianí v konkurencii, a prispôbovať sa zmenám. Veľkým ohrozením je pre podnik aj poškodzovanie dobrého mena firmy. Táto nekalá praktika môže významne obmedziť úspech a môže spôsobiť čiastočnú stratu klientely, ktorá je predpokladom pre chod každého podniku fungujúceho za účelom dosiahnutia zisku a za účelom osobnostného rozvoja podnikateľa.

Zo všetkých faktorov zohľadnených v SWOT analýze prevažujú silné stránky a ohrozenia, čo charakterizuje podľa uvedenej teórie (kap. 1.3.3.) defenzívnu stratégiu s obranou vyrobenej pozície. Toto zistenie je v súlade aj s reálnou situáciou podniku. Potvrdzuje to skutočnosť, že tento podnik pôsobí na trhu už nejakú dobu, má vybudované zázemie a tradíciu vďaka návštevnosti domácich zákazníkov a opätovnej návštevnosti spokojných zákazníkov využívajúcich v tejto oblasti rekreačné vyžitie. Práve finančné možnosti spôsobujú istú defenzívnosť podniku vzhľadom k zámerom, ktoré chce podnik uskutočniť do budúcnosti. Pomalší proces rekonštrukcie je toho dôkazom.

Poslednou analýzou som prehodnotila u majiteľa faktor času ako typické špecifikum pre oblasť malých firiem. Nakoľko je pre malé podniky typická jednoduchá organizačná štruktúra, ktorá je charakteristická aj pre tento podnik (viz. kap. 2.1), majiteľ ako vrcholový článok často musí plniť funkciu manažéra a niekedy i zamestnanca. To sa potvrdilo i v tomto prípade. To následne spôsobuje u tohto článku pracovné preťaženie v dôsledku časovej náročnosti plnenia viacerých úloh. Prejavom je narušenie vzťahov ako v pracovnom tak i osobnom živote. V tejto analýze som použila dotazníkovú metódu s využitím diagnózy „časových zlodejov“ podľa L. J. Seiwertha. Ako druhý spôsob analýzy faktoru času som využila dennú a týždňovú rovnicu štruktúry času podľa Z. Mikoláša. Z prvej metódy vyplynulo, aby majiteľ zväčšil časový termín plnenia povinných úloh, a zabránil ich odkladu. Nakoľko je majiteľ časovo vyčerpaný, býva pod tlakom v dodržiavaní časových termínov.

Uvedomuje si slabosť v sebadisciplíne pre realizáciu stanovených cieľov. Podľa rovnice časovej štruktúry vyplynulo, že majiteľ počas soboty venuje čas práci aj na úkor svojej reprodukcie a jeho celkový počet odpracovaných hodín v týždni je 80, teda dvakrát toľko, ako to stanovuje zákonník práce. Po zistení výsledkov týchto analýz je zrejmé, že majiteľ sa snaží zvládať príliš veľa úloh a práci venuje aj svoj voľný čas. To sa následne môže premietnuť do jeho osobného života.

3.2 Posúdenie špecifik firmy

Cieľom práce bolo posúdiť určité špecifiká firmy. Z uvedených analýz možno za špecifikum pre tento podnik označiť práve *faktor času*, ktorý má veľký vplyv na podnik pôsobiaci v tejto oblasti, nakoľko je kľúčovým faktorom pre majiteľa. Ten plní zároveň funkciu manažéra a zamestnanca a je odkázaný na plnenie viacerých úloh. Je to typické špecifikum celkovo pre malé a stredné podnikanie, a je preň charakteristická jednoduchá organizačná štruktúra. Ďalším špecifikom je *kladný vzťah k inováciám*. Taktiež treba uviesť ako špecifikum realizáciu *marketingových aktivít s menšími nákladmi*. Podnik z tejto stránky dáva prednosť skôr uspokojovaniu potrieb a požiadaviek klienta a zabezpečením si tak opätovnej návštevy a získania dobrého mena medzi klientelou. Podstatnú časť zákazníkov tvoria hlavne spotrebitelia v priestorovej blízkosti. Za najvýznamnejšie špecifikum pre podnik v oblasti služieb cestovného ruchu možno považovať práve *geografickú polohu vzťahujúcu sa na turizmus a dopravu*. Tá svojimi prírodnými, klimatickými a dopravnými podmienkami vytvára predpoklady pre fungovanie tohto podniku ako takého. Z tohto pohľadu možno uviesť ako ohrozenie pre sféru podnikov v oblasti cestovného ruchu zmenu klimatických podmienok, čo ovplyvňuje činnosť podniku najmä počas hlavných sezón. Zmena podmienok pôsobiacich na možnosti využívania rekreačného potenciálu tak môže znamenať stratu zákazníkov.

Ďalším neodmysliteľným faktom pre oblasť služieb je *najväčší podiel na tvorbe HDP a na vytváraní pracovných miest* (viz kap. 1.2). Tento podnik vykazuje priestor pre vytvorenie pracovných príležitostí aj študentom, čím sa podieľa aktívne na podpore ich odborných znalostí. Taktiež to preň môže znamenať akési „zaškolenie“ si svojich potenciálnych budúcich zamestnancov. Skutočnosť vysokého podielu podnikov vo sfére služieb na tvorbe pracovných miest týmto tento podnik potvrdzuje.

Ako špecifický problém pre podnik možno uviesť *nedostačujúci kapitál pre realizáciu svojich inovačných zámerov*. Podnik so svojou aktívnou snahou o inovácie je z tohto hľadiska obmedzovaný po finančnej stránke.

3.3 Návrhy

Na základe uvedených skutočností sa dospelo k návrhom určitých opatrení, ktoré môžu podniku pomôcť udržať sa na trhu a poukázať na nedostatky, na ktorých odstránenie by sa mal zamerať. Nakoľko podnik nevykazuje v súčasnosti dostatok finančných prostriedkov pre realizáciu svojich zámerov v podobe postupne prebiehajúcej rekonštrukcie, jedným z riešení je príležitosť pre využitie finančnej podpory z programov Európskej únie príp. požiadať o podporu z Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania. Tá poskytuje úvery pre podnikateľov investujúcich do zlepšenia úrovne ubytovacích a stravovacích zariadení. Jedným z programov, ktoré poskytuje, je aj Mikropôžičkový program. Podľa neho kritériá, ktoré musí uchádzač spĺňať, sú nasledovné:

1. uchádzač musí byť občanom EÚ
2. musí byť malým podnikateľom s počtom zamestnancov do 50
3. musí vykonávať podnikateľské aktivity v súlade s potrebami regiónu špecifikovanými regionálnymi a poradenskými informačnými centrami (ďalej len RPIC)
4. sídlo podnikateľa a podnikania musí byť na území SR
5. musí byť držiteľom živnostenského listu, koncesie alebo iného oprávnenia k podnikateľskej činnosti.

Použitie tejto mikropôžičky sa vzťahuje na vybavenie prostriedkami potrebnými pre podnikanie, t.j. na nákup a obstaranie hnutel'ného a nehnuteľného investičného majetku, rekonštrukciu, úpravy a opravy prevádzkových priestorov a na nákup potrebných surovín, materiálu, zásob či tovaru. Výška pôžičky je stanovená v rozmedzí 50 000 Sk až 1500 000 Sk, pričom splatnosť pôžičky sa vzťahuje na obdobie 6 mesiacov až 4 rokov (možnosť odkladu prvej splátky istiny až na 6 mesiacov). Rozhodnutiu o poskytnutí mikropôžičky predchádza nasledovný postup:

1. podnikateľ navštívi vybrané RPIC/BIC;
2. predloží podnikateľský zámer;
3. o poskytnutí mikropôžičky rozhodne Mikropôžičkový výbor;
4. uchádzač je bezodkladne informovaný o výsledku.¹

Navrhujeme využiť uvedený typ pôžičky na plánovanú rekonštrukciu ubytovacích priestorov a prestavbu pivničných priestorov na kolkáreň, bowling príp. bar s diskotékou.

¹ Pre viac informácií o ďalších podmienkach vid' <http://www.nadsme.sk/?article=167>

Ďalšou oblasťou, ktorá si vyžaduje návrhy na opatrenia, je marketingová podpora. Aj napriek odkazom vytvoreným na webových stránkach partnerského miestneho lyžiarskeho strediska Ski Makov, podpory prostredníctvom letákov, a účasti na podpore miestnych inštitúcií, by sa mal podnik viac zviditeľniť aj na väčšiu vzdialenosť. Fakt, že sa snaží postupne rekonštruovať zariadenie, znamená nutnosť získania návratnosti vložených prostriedkov do tejto inovácie formou vyššej návštevnosti a zvýšeného využívania služieb. *Návrh* spočíva v umiestnení informačných návěstí do okruhu 50 km, teda okruhu v rámci územia celého Žilinského kraja. Ďalší *návrh* sa vzťahuje k zvýšeniu sledovanosti verejnosťou vo forme odkazov vytvorených na internetových portáloch s prehľadom ubytovacích a stravovacích zariadení. Navrhujeme registráciu na stránkach: <http://www.limba.com/sk/slovensko>, www.kysuce.sk, <http://www.1-2-3-ubytovanie.sk/>.

Z uvedených analýz tiež vyplynulo, že má majiteľ isté nedostatky v organizácii svojho pracovného a voľného času. Práci venuje čas aj na úkor svojej relaxácie a reprodukcie osobnosti. Má na starosti mnoho úloh, pričom často dochádza k odkladu povinností a býva v ich plnení často pod tlakom časových termínov. Majiteľ vykonáva viacero úloh, častokrát plní funkciu i zamestnanca.

Preto *navrhujeme* prijatie ďalšieho zamestnanca do pracovného pomeru, aby majiteľ mohol venovať viac času relaxácii, čo sa následne bude kladne premietiť do vzťahov profesných i súkromných, a mohol sa tiež viac venovať dôležitým úlohám rozhodujúcim o chode podniku. Tento zamestnanec môže pracovať i na čiastočný úväzok. Mohlo by ísť o študenta odbornej školy (časníka), čím by si majiteľ mohol preveriť jeho zručnosť a schopnosti pracovať v danom odbore, a následne by ho mohol prijať i do trvalého pracovného pomeru. Uvedený zamestnanec by zastúpil majiteľa pri práci v obsluhu. Pri 4-hodinovej práci počas pracovného týždňa (pondelok až piatok) môže majiteľovi znížiť podiel hodín venovaných časti „B“ (čas venovaný profesii) z 12 hodín na 8 hodín, čo predstavuje časovú úsporu 20 hodín v pracovnom týždni. Počas soboty táto úspora znamená 4 hodiny (z 8 hodín zníženie na 4 hodiny). Celkovo teda činí časová úspora počas týždňa 24 hodín, čo znamená úsporu celého dňa. Tento čas majiteľ môže využiť pre svoju reprodukciu, čo bude mať následne lepší účinok na jeho pracovné i osobné vzťahy.

Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo na základe vykonaných analýz posúdiť určité špecifiká pre podnik v oblasti služieb cestovného ruchu a navrhnúť opatrenia pre odstránenie existujúcich nedostatkov. Pri spracovaní sa využili teoretické poznatky týkajúce sa fungovania malých a stredných firiem, ich podnikateľského prostredia, konkurencieschopnosti a taktiež bola priblížená oblasť služieb a cestovného ruchu, nakoľko v nej pôsobí vybraný podnik.

Analytická časť bola zameraná na použitie konkrétne zvolených metód a postupov analýzy. Prvou metódou použitou v práci bola pasportizácia podnikateľského prostredia, ktorá spočívala vo vytvorení prehľadu o obci ako prostredí, v ktorom podnik realizuje svoje činnosti. Ďalšou metódou bola SWOT analýza podniku, zameraná na posúdenie silných a slabých stránok podniku ako aj príležitostí a hrozieb. Poslednou uskutočnenou metódou bola analýza faktoru času, nakoľko je tento faktor špecifikom malých podnikov.

V tretej kapitole sa jednotlivé použité metódy zhrnuli a na ich základe sa vyvodili špecifiká pre daný podnik v súlade s použitou teóriou fungovania malých firiem prepojenou na oblasť služieb a cestovného ruchu. Zo zistených záverov boli navrhnuté 4 opatrenia na odstránenie existujúcich nedostatkov, ktoré zároveň môžu podnik ovplyvniť vo svojom pôsobení na trhu s konkurenciou.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie:

1. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
2. KAŠÍK, J. – MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
3. KIRÁLOVÁ, A. *Marketing destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2003. 173 s. ISBN 80-86119-56-4.
4. KISLINGEROVÁ, E. – NOVÝ, I. A kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
5. KOTLER, P. *Marketing management*. 3. doplněné a upravené vydání. Praha: Victoria Publishing, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
6. LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí*. 1. vyd. Jilešovice: MAJ, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.
7. LUKEŠ, M. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie podnikání*. Praha: Management Press, 2005. 264 s. ISBN 80-7261-125-9.
8. MICHALOVÁ, V a kol. *Služby a cestovní ruch*. Bratislava: SPRINT, 2001. 523 s. ISBN 80-88848-78-4.
9. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1 .vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
10. MILL, R. C. – MORRISON, A. M. *The Tourism System: An Introductory Text*. New Jersey: Englewood Cliffs Prentice Hall, 1985.

11. SVOBODOVÁ, H. *Základy marketingu*. Ostrava: VŠB- Technická univerzita Ostrava, 1995. 82 s. ISBN 80-7078-289-7.
12. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. prepr. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
13. VEBER, J. – SRPOVÁ, J a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
14. VOJÍK, V. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 112 s. ISBN 80-245-0781-1.

Zborníky:

15. Sborník sekce z mezinárodní konference. *Diagnostika podniku a podnikání*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 1997. 184 s. ISBN 80-7078-450-4.
16. Vytváříme a realizujeme strategii prosperity. Podnikáme na náročných trzích III. Praha: Průmysl a obchod, Profit a Haufe 1992, s. 408. ISBN 80-85603-14-4.

WWW stránky:

17. <http://ekonomika.etrend.sk>
18. www.infostat.sk
19. www.kasarna.com
20. www.makov.sk
21. <http://www.nadsme.sk>
22. www.penzionpolana.sk
23. <http://podnikanie.etrend.sk/>
24. www.rrakysuce.sk
25. <http://www.sacr.sk/>
26. www.seiwert.de
27. www.skimakov.sk

28. www.turistika.e-kysuce.sk

Elektronické publikácie:

29. Etrend. Eurodotácie. *Cestovný ruch pomôže zvýšiť atraktivnosť regiónov. Zmenu si žiada dlhodobá absencia komplexných služieb* [online]. 2007, 16. 10. [cit. 13.4.2008]. Dostupný z WWW: <<http://podnikanie.etrend.sk/114728/eurodotacie/cestovny-ruch-pomoze-zvysit-atraktivnost-slovenska>>. ISSN 1336-2674.

30. Ministerstvo hospodárstva SR. *Operačný program – Konkurencieschopnosť a hospodársky rast* [online]. Bratislava, 2007 [cit. 11.4.2008]. Dostupný z WWW: <http://www.sacr.sk/sf/prg_obd_07_13/>.

31. Všeobecné záväzné nariadenie obce Makov, č.3/2006 [online]. Makov, 2006 [cit.21.3.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.makov.sk/images/stories/vzn/vznupo.doc>>.

Zoznam skratiek

A.S. – akciová spoločnosť

AZCR – aktívny zahraničný cestovný ruch

cm – centimetre

CR – cestovný ruch

EÚ – Európska únia

ha – hektár

HDP – hrubý domáci produkt

hod. – hodina

CHKO – chránená krajinná oblasť

Kč – koruna česká

km – kilometer

MH SR – Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky

M. j. – merná jednotka

MSP – malé a stredné podniky

m. n. m. – metrov nad morom

NBS – Národná banka Slovenska

OECD – Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj

OKEČ – odvetvová klasifikácia ekonomických činností

os. – osoba

PHM – pohonné hmoty

PZCR – pasívny zahraničný cestovný ruch

RPIC – regionálne poradenské a informačné centrum

Sk – slovenská koruna

SP – Slovenská poisťovňa

SR – Slovenská republika

s. r. o. – spoločnosť s ručením obmedzeným

ŠÚ SR – Štatistický úrad Slovenskej republiky

USD – americký dolár

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Zoznam príloh

1. Členenie podľa OKEČ
2. Pasportizácia podnikateľského prostredia
3. Letecký snímok obce Makov
4. Poloha obce Makov na mape
5. SWOT analýza územia Mikroregiónu Horné Kysuce
6. Lyžiarske strediská v obci Makov
7. Cenník ubytovacích služieb penziónu Poľana
8. Obrázky stravovacích a ubytovacích priestorov penziónu
9. Diagnóza časových zlodejov (podľa L. J. Seiwerta)